

人材育成の 教科書

中尾ゆうすけ

YUUSUKE NAKAO

自分で考え行動できる**新入社員**の育て方



こう書房

はじめに

はじめまして。中尾ゆうすけです。まずは、この本を手にとったことと申しまして、本当にありがとうございます。

おそらく、ほとんどのの方が書名を見て手に取ってくださったことと思います。ということは、あなたは新入社員を指導する立場か、これから新入社員が配属されてくる部署の上司や先輩、もしかしたら新入社員の方や内定者の方かもしれません。この本は、そのいずれの方が読んでも、きつと何かしらのお役に立てるようにと、書かせていただきました。

はじめに

私は企業のなかで、新入社員をはじめ、さまざまな社員に対して行なう、いわゆる「社員教育」を本業としています。つまり、営業の方が一年中、売上のことや得意先のことを考えているのと同じ時間、また、経営者の方が自社の将来のことを考えているのと同じ時間、「どうしたら社員の能力が向上し、業績に貢献できるようになれるか？」と、そのことだけをいつも考えているわけです。

これからお話ししていくのは、私自身で実践し、効果を確認することができた「**効果的に新入社員が成長していくしくみ**」です。もちろん、私自身はスーパーマンではありません。さんから、実践の過程でうまくいったこともあれば、失敗談もたくさんあります。それらも隠さず、お話ししたいと思います。そのなかで、あなたが何かに気づき、行動することによって、少しでもお役に立てていただきたいのです。

この本では主に、新卒採用の教育を中心にお話ししていきますが、中途採用の社員教育も、考え方は同様です。あなたの会社の事情に合わせて、お役立てください。

さて、あなたの会社では、このような声は聞こえてこないでしょうか？

「今年の新人はナニを考えているのかさっぱりわからん」「最近の若者は常識を知らない」「いつまで学生気分でいるんだ」

どこの会社でも、よく聞かれる言葉です。しかし、よく考えると毎年、同じようなことを耳にしてはいないでしょうか？

実は、これはいつの時代でもいわれてきたことなのです。事実、私が新入社員だった時

代にも、まったく同じことをいわれていました。何年も社会で揉まれてきたベテランと、昨日まで学生だった新入社員では、さまざまなギャップがあるのは、ごく自然なことです。また、このような問題も起きていないでしょうか？

「少し厳しく叱るとへこんでしまい、打たれ弱い」

「せっかく教育したのに、もう辞めてしまった」

近年は安定志向になったといわれていますが、依然として新卒採用者の3年以内の離職率は30%を超えています。業種によっては50%、なかには90%という会社もあるそうです。

一方、企業が新卒採用にかける費用は、1人あたり100万〜200万円にもなるといわれています。中途採用にしても、額に差はありますが、かなりの費用がかかります。

そして、新入社員の年収を仮に300万円とするならば、3年間に支払う賃金だけでなく、会社が負担している金額を考えると、3年間で1000万円以上のお金を、新入社員へ投資することになります。それにもかかわらず、離職してってしまうのです。

はじめに

企業の人事部門や配属先の上司は、このことをよく知っています。そのため、「辞めてほしくない」という理由で新入社員を甘やかしたり、叱れない。その結果、新入社員が育たず、成長を感じることでできない新入社員はやりがいを失い、離職……、という悪循環を生んでいる企業が多いのが現状です。

これが短いサイクルで行なわれれば行なわれるほど、会社に大きな負担がかかってきます。離職率の増加は、企業の収益を大きく圧迫し、必要な投資や教育費を削ります。これでは、企業の成長も、社員の成長も、見込めなくなってしまう。

これらの原因は、システムやお金にあるものではありません。実は、すべて人に起因し、人によって引き起こされている問題です。人によって起こった問題は、人によって解決するしかありません。

新入社員教育を効果的に行なえば、新入社員は学生から本当の意味での社会人へと変貌し、さまざまな能力を身につけ、成長します。**成長を実感し、やりがいを見つけた新入社員は、簡単には離職しません。**そのうえ、新入社員が成長することで、企業も、そこで働

く人も、成長していくことができるのです（このあたりのことも、本文でお話しします）。

そのためには、**新入社員教育のありかたを、根本から考えていく**必要があります。

この本を手にとってくださったあなたは、いまのままの会社でよいのか、それとも、新入社員への教育を見直し成長する企業にしたいのか、どちらでしょう？　ここは真剣に考えてみてください。そして、ここから先は「新入社員への教育を変えて会社を成長させた
い！」「新人に成長してほしい！」と真剣に考えている方のみ、読み進んでください。

新入社員教育に対して「めんどくさい」「時間がない」「形だけやっておけばよい」「誰かがやるだろう」などと思う方は、この先を読むことはおすすしません。なぜなら、**教育する側が真剣にならなければ、新入社員も真剣にならない**からです。

また、もしあなたが、これから社会人になる学生や新入社員であるならば、この本は、働くとはどういうことを真剣に考える、よい機会になると思います。会社がどのような
思いで新入社員を見ているのか、それを知るだけでも、あなたの向上心が芽生え、能力は
飛躍的に伸びていきます。

はじめに

教育は、最終的には一対一です。教育する側と、される側が向き合って、真剣に行なわなければ、効果がありません。これは私自身の経験から、自信を持っていえます。

私もこれまで、たくさんの方の失敗をしてきました。しかし新入社員と真剣に向き合うことで、それ以上にたくさんの方のものを得てきました。それらを、この本でお話ししていきます。そのなかで、あなたが感じ、気づいたことを、まずは実行してください。

その一つひとつの熱意は、必ず新入社員に通じ、彼らはそれに応えてくれます。なぜなら、**あなたが燃やした情熱にしか、新入社員の情熱は反応しないのです。**

あなたにとつて、この本が、少しでもお役に立ちますように。

2010年1月

中尾ゆうすけ

※文中、私の上司や新入社員との会話のシーンがありますが、若干の乱暴な表現があります。これは、その場の様子をできるだけリアルに感じてもらうために、忠実に再現したものです。上司と私、新入社員と私のあいだに強い信頼関係があったのごとご理解いただければ幸いです。

※本書は、2006年に発行された『新入社員が劇的に成長する3か月プログラム』（こう書房）の内容を一部改訂し、書名・装丁をあらためたりリニューアル版です。

人材育成の教科書——もくじ

はじめに 1

第1章 教育の計画を立て、受け入れの準備をする

- 新入社員教育を行なううえで、もっとも重要なことは何か 12
- 真の教育とは「引き出せる」ようにすること 21
- 人材育成に必要な3つのスキル 23
- どのように教育の目的を明確化していくか 30
- 目的を定めるときに注意すべきこと 36
- 教育プログラムの三大要素 39
- プログラムをより具体的にしていく方法 44
- プログラムの順番を決める3つのポイント 50
- 学生から社会人へと意識を切り替えさせる 内定者教育のしかた 55
- 計画を立てたら入社までに新入社員教育の準備をする 60

第2章 入社時教育がその後の成長の基礎になる

どんなに計画が完璧でもそれだけではうまくいかない 64

新入社員教育は入社式の社長訓示から始まる 68

教育効果を高めるための重要ポイント 74

最初が肝心！オリエンテーションで動機づけを行なう 78

目的意識を持つことの重要性和目的の伝え方 84

自己紹介を「自分リセット」のチャンスにする 90

学生と社会人との違いをどのように伝えるか 95

働くうえで大切なのは感謝の気持ちを忘れないこと 100

意識が高まったところで実行宣言をさせる 108

効果的にプログラムを運営するには 111

第3章 新入社員に悩みがあると教育効果は半減する

新入社員の悩みの三大原因	118
最近の新入社員がものをいわない本当の理由	124
どうしたら新入社員からの信頼を得られるか	130
悩みの解決をどのようにサポートするか	136
人を育てるうえで必要な思考とはなにか	142
ストレスに対する不安をどうクリアするか	145
悩みを解決するためのセルフコントロールをできるようにする	152
自ら成長意欲を湧き起こす 魔法の言葉	158
緩んだ気持ちを引き締める方法	163

第4章 経験を通じて多くのことを身につけさせる

- 行動と気づきが新入社員を成長させる 172
- 現場実習はなぜ重要なのか 175
- 現場実習のメリットとは何か 178
- 現場実習では事前に何を伝えておくべきか 181
- 一貫性と積み重ねがマインドを育てる 184
- 新人ならではの行動力がベテランに刺激を与える 191
- 気づきのキッカケはどこからくるのか 200
- やりがいとモチベーションの源泉は何か 204
- いかに考えさせ行動させるか 207
- 現場実習を効果的に行なうためには「しかけ」が必要 216
- 体験こそが本場に「学ぶ」ための過程 219
- 教育の締めくくりは「初心に戻す」こと 221

第1章

教育の計画を立て、受け入れの準備をする

新入社員教育を行なううえで もっとも重要なことは何か

◆ まずは目的意識を明確に ◆

いきなりですが、はじめにとっても大事なことをうかがいます。

「あなたにとって、新入社員教育とは何ですか？」

これは、あなたの立場によって変わるかもしれません。新入社員教育を担当する人事教育部門の方や経営者、配属先上司、先輩など、立場はいろいろでしょう。

しかし、どのような立場であれ、「成長してほしい」という想いは同じはずです。

この質問の意図するところは、「目的はなにか」です。この本を読み進めるにあたり、あなた自身で「読む目的」を明確にしてほしいのです。これは非常に重要なことです。

あなたにとって、新入社員教育とは何なのか？ 何のために行なうのか？ なぜ、この



本を手にとったのか？ この本を読むことで、自分自身がどうなりたいのか？

ものごとを進めるうえで、**期待する効果を得るためにもっとも重要なことは、「目的意識をどれだけ持っているか？」**です。それによって、結果も大きく変わってしまいます。

ですから、「中尾の意見を聞きたい」だけではなく、「あなた自身がどうなりたいか」という目的意識を明確に持つてほしいのです。

なぜ、このようにいうかと申しますと、私自身が会社に入って間もない頃に上司にいわれたことを、いまでも覚えているからです。

◆ 目的を見失うと 方向も見失う ◆

そのとき私は、仕事の進め方に迷っていました。そこで上司に、どのように仕事を進めればよいかを相談しました。すると上司は、こういったのです。

「中尾、仕事をするうえで、いや、仕事じゃなくても遊びでも何でもいいんだけど、何かをするときにいちばん大事なことって、何だと思う？」

「いちばん大事なことですか？ 手順でしょうか」

「そうだな。もちろん手順は大事だ。でもな、手順っていうのは手段なんだよ。仕事でも何でも、ものごとを進めるための」

「手段ですか…?」

「あのな、いちばん大事なのは目的なんだよ」

「目的ですか?」

「たとえばな、小学校とか中学校のときに、修学旅行で京都って行ったことあるか?」

「ええ、ありますけど」

「そのとき、歴史的な建造物とか見てまわって、楽しいって思ったか?」

「いえ。ぜんぜん思わなかったです。なんでここに来たんだろう…って思っていましたし、記憶にも残っていないです」

「そうだよな。ほとんどの人はそうなんだよ」

「はく」

このとき私は、「この人は何を突然いいだすんだ？」と正直思っていました。

「じゃあ、大人になってから、京都って行ったことあるか？ 京都じゃなくても、日光でも鎌倉でもいいよ」

「はい。ありますけど」

「そのときはどうだった？ 楽しくなかったか？」

「はい！ たしかに楽しかったです!!」

「その違いって、何だと思う？ たんに歳をとったことで、古い建造物や仏像が好きになつたわけじゃないよなあ？」

「うーん……、やっぱり、自分のお金で、自分たちで計画して、歴史上の出来事にちなんだ場所を調べたりして、そこを見てみたいって思っていたし、実際にそれを目にするこ
とができたからですかね？」

「うん、それで？」

「子どもの頃は、なんだかわからないけれど、先生が決めた場所に、とりあえず連れて

いかれたただけだったのかもしれない」

「だから？」

「たぶん子どもの頃は、行く意味もわからなかったし、その価値もわからなかったんですね。大人になってからは、行く意味や価値をわかって行ってるから、同じものを見ても、感じ方がぜんぜん違ったんでしょうか？」

「そうだな。その『意味』ってのが目的なんだよ。何のために行くかってことだよ。この『目的』を見失うと、手段ばかりを考えて、方向を見失っちゃうんだよ。

だって、そうだろ？ 京都に行く目的もわからないのに、電車で行こうか、バスで行こうかって手段ばかり考えたって、けっきょく楽しくないことには、かわりないだろ？」

「おおー！ そうですね」

「じゃあ、いま、おまえがやろうとしている仕事の目的って、なんだ？」

このように身近な例をあげて、「目的」の重要性を、わかりやすく教えてくれたのです。こうして、そのときの仕事の目的が明確になった私は、どのように進めていけばよいか、

自分で答えを出すことができませんでした。ですから、あなたもまず、この本を読む目的を強く意識してください。

あなたにとって、新入社員教育とは何なのか？ そして、あなた自身がどうなりたいのか？ これを意識することで、この本が何倍もの効果を発揮していくのです。

◆新入社員教育の目的をしっかりと意識しているか◆

恥ずかしながら私自身、入社時に行なわれた新入社員教育で何を学んだのか、何を身につけたのか、そのなかで現在まで活かされているものは何か、と問われると、答えることができません。どんなプログラムで、何日間行なわれたのか、講師が誰だったのか、それが男性だったのか女性だったのかさえ、覚えていないのです。

少し思い出してみてください。あなたが会社に入ったときに受けた新入社員教育がどれだけ記憶に残っていて、何がいまに活かされているでしょうか？ おそらく、多くの人は私と同じように、何も覚えていないのではないのでしょうか。

これは、新入社員教育の目的を、行なう側も受ける側（私）も、しっかりと意識していなかったからなのです。その結果、入社当初の私は、社会人として基本的なことや当たり前のことができず、配属先で「新入社員教育でいったい何を習ってきたんだ！」とよく叱られたものです。

のちに私は新入社員教育を担当することになるのですが、担当し始めた頃も同じでした。教育をして配属先へ送り出した新入社員の上司から、「いったい何を教育してるんだ！」と何度も怒られたものです。

このようなことは、多くの会社で同じように起こっています。あなたの会社はいかがでしょうか。

◆ **まずは自分に問いかけることから始める** ◆

最近、私が新入社員教育を担当した、入社3年〜5年の中堅社員に聞いてみました。

「新入社員教育のときに学んだこと、覚えている？」

すると、こんな答えが返ってきました。

「覚えてますよ！ 正直、当時は大変だなあと思いましたが、いま思い返せば、あのときのことが、すべてのベースになってますよ！」

「あのととき中尾さんがしてくれた話、いまでも覚えてます！」

「あの教育は、もう一度受けたいですね」

「新入社員教育で、すっかり学生気分も抜けたので、配属後、つまらないことで怒られることがなかったです！ その分、研修中は怒られてましたけど」

もちろん全員とはいいませんが、このような答えがたくさん返ってきます。なかには、何の教育のときはどの座席に座っていたか、教えてくれた講師の名前まで具体的に覚えている人もいます。何年も前の様子が映像のように残っているのでしょうか。

また、新入社員が配属された先の上司のなかには、「今年の新入社員はいいねえ。当たりだよ！」というようなことを、わざわざ私に電話で伝えてくれる人もいます。

私が新入社員教育を担当し始めた頃、私は「目的」を意識して指導をしてはいませんで

した。そのため、新入社員は配属先で怒られ、私も配属先の上司から怒られていました。

しかし「目的」を明確に意識して指導をし始めたところ、新入社員からも、配属先の上司からも、このような答えが返ってくるようになったのです。

これは間違いなく、「目的」を持って学んだか、そうでないかの違いです。「目的意識」があるか、ないかで、これぐらい明確な差になります。

いかがでしょうか？ 目的の重要性を感じていただけただけでしょうか？
改めてもう一度うかがいます。

「あなたにとって、新入社員教育とは何ですか？」

Point

- あなた自身の「この本を読む目的」を明確にしよう。
- 目的を明確にすると、しないのでは、結果に大きな差が出る。
- 目的を明確にしたうえで、手段を追求する。

真の教育とは 「引き出せる」ようにする工夫

◆ 知識を詰め込むことが教育ではない ◆

「何かいいヒントはないか」と本を開いたのに、いきなり質問をされ、戸惑っている方もいると思います。しかし私は、私から一方的にお話するだけでなく、あなた自身が気づくことで、本に書いている以上のものを見えない財産として残してほしいと願っています。知識やノウハウとして知るだけでなく、それをあなたのものとして、真似るだけでなく、応用し、いつでも実践できるようになってほしいのです。そのためには、自分自身で気づくことが重要です。どうぞじっくり読んで、考えてほしいと思います。

ところで教育とは、英語で education といいます。この言葉はもともとラテン語で「引き出す」という意味だそうです。つまり、たくさんの知識を詰め込むことが、本



当の教育ではないのです。

いろいろな知識を吸収していくと、自分の引き出しがどんどん増えていって、それが自分の中で消化され、蓄えられていきます。そうして蓄えられたものを、必要なときにいつでも引き出せる、つまり、**得た知識や情報を自分のものとしてアウトプットできるように**すること。これが教育の本来のかたちです。

新入社員教育も同じです。知識の提供だけで終わってしまったのでは、教育にはなりません。引き出しに蓄えさせたら、それを引き出せるようにすることが大切なのです。

そのための私自身が実践してきたことを、さまざまな事例をもとにお話ししていきます。これらを、あなた自身の引き出しに入れて蓄えるだけでなく、教育の現場でぜひ引き出していただく下さい。教育をするあなた自身が成長することで、新入社員も成長できます。

Point

- 教育とは、学んだことを使えるようにすること。
- あなた自身の成長が、新入社員を成長させる。

人材育成に必要な 3つのスキル

◆ 重要なスキルは3つに絞られる ◆

新入社員教育の「目的」とは、いったい何でしょうか。

これが曖昧なまま「新入社員教育に何をやるうか」だけを考えても、たんなる手段の追求になってしまいます。ですから、最初に目的を具体的にすることが、とても重要です。

実は新入社員に限らず、人材育成に必要なスキルは、大きく3つに分けられます。

そのなかでも新入社員が特に重要なのが2つで、それらを伸ばすことこそが、大きな目的といえます。まずは、それについてお話ししていきます。

ところで、あなたは「カツツの理論」といわれる理論をご存じでしょうか？ アメリカの経営学者ロバート・カツツが「優れた管理者のスキル」として提唱したもので、「コン



セブチュアルスキル」「ヒューマンスキル」「テクニカルスキル」の3つについて、管理階層の高さによって求められる割合を体系的に表わしたものです。(左図参照)

もともと管理者むけのスキルではありませんが、私は管理者に限らないと考えています。

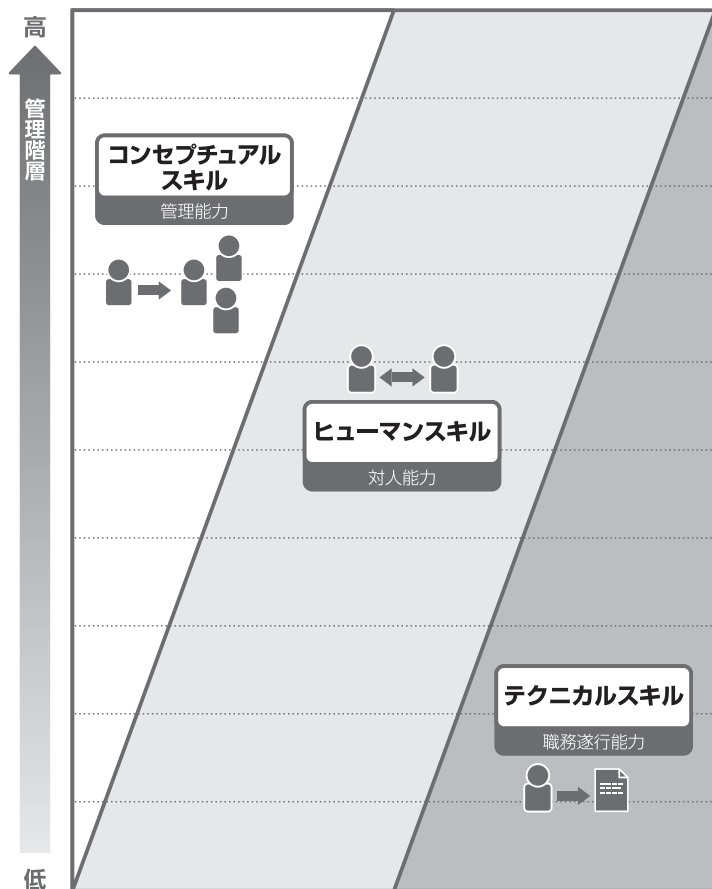
1つめのコンセプトアルスキルとは、さまざまな書籍や資料を調べると、人によって解釈が異なるようです。一般的に「概念化能力」といわれますが、私自身は「管理能力」と理解することで、新入社員にも当てはまると考えています。

2つめのヒューマンスキルとは、「対人能力」です。人間としての力や、コミュニケーション力と考えると、わかりやすいと思います。

3つめのテクニカルスキルは、「職務遂行能力」です。実務に必要な知識や能力で、これは専門知識と考えるとわかりやすいと思います。「ビジネススキル」といわれるスキルも、この部類に入るでしょう。

これらを製造業でたとえるならば、「組織づくり」「人づくり」「モノづくり」に必要なスキルをイメージすると、わかりやすいと思います。

第1章 教育の計画を立て、受け入れの準備をする



管理階層が高くなるに従い、コンセプチュアルスキルの重要性が高まり、管理階層が低いほど、テクニカルスキルが重要となる。しかし、どの階層においても、ヒューマンスキルは重要である。

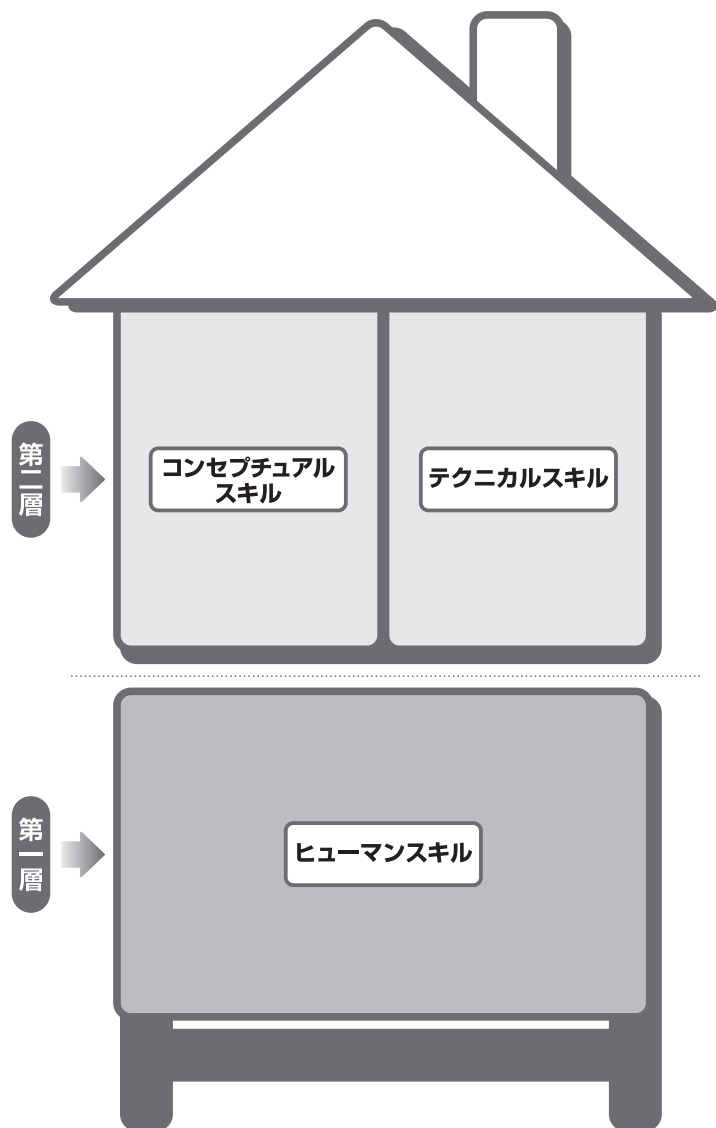
さて、このモデル図において新入社員がどこに当たるかといえば、いちばん下の層になります。つまり、新入社員に求められるスキルで特に重要なのが、ヒューマンスキルとテクニカルスキルなのです。

もちろん、コンセプチュアルスキルもゼロではありません。ただし、新入社員ですから、部下を管理する、予算を管理するといったものではなく、ここは「自己管理」と理解するのが妥当です。

そして、この3つのスキルは二層構造なのです。この二層構造は、あらゆる企業で共通する考え方です。

どのような構造かというと、下になる一層部分が「ヒューマンスキル」で、その上になる二層部分が「コンセプチュアルスキル」と「テクニカルスキル」となります。建物でたとえると、人間的な力が土台となる基礎の部分にあつて、その上に管理能力やビジネススキルが乗るといふことです。

第1章 教育の計画を立て、受け入れの準備をする



◆ 社会人としての基礎固めを優先する ◆

新入社員教育において、この3つのスキルの優先順位は、

「ヒューマンスキル」▽「テクニカルスキル」▽「コンセプチュアルスキル」

となります。

前ページの図を見ながら建物をイメージしてほしいのですが、基礎がガタガタで、上物だけが異常に大きい建物は、あるでしょうか？　このような建物は、とても不安定で、すぐに倒れてしまいます。

新入社員教育も同じです。ヒューマンスキルがないところに、他のスキルをどれだけ上乗せしてもダメなのです。さまざまなスキルを乗せていくには、基礎部分となるヒューマンスキルをしっかり固める必要があります。

コンセプチュアルスキルやテクニカルスキルは、経験などを積むことで、どんどん増えていきます。しかし、それを高層ビルのように高くしていくには、それだけしっかりした基礎部分、土台が必要です。

Point

- ■ 新入社員教育の大きな目的は、「ヒューマンスキル」と「ビジネススキル」の向上。
- ■ 新入社員教育では、ビジネススキルより、ヒューマンスキルを優先する。

ですから、**優先すべきはヒューマンスキル**なのです。

とくに、社会人として経験のない新入社員に対しては、このアプローチで目的を考えていくとよいでしょう。

では、目的とは、具体的にどのようなように考えていけばよいのでしょうか。次のページから、順を追って詳しくお話していきます。

どのように教育の目的を 明確化していくか



◆身につけてほしい能力をリストアップする◆

さて、前項でお話ししましたとおり、教育の目的は、とくに重要な「ヒューマンスキルの向上」と「テクニカルスキルの向上」といったいいでしょう。

あとは、このふたつの目的に対して、具体的な「こういう力をつけてほしい」というものを考えていきます。そして、そのなかでもっとも重要だとか、優先的なものを、会社の事情に合わせて決めていけばよいのです。

そこでは、「身につけてほしい能力」を、ブレインストーミングで、できるだけ出してみましょう。ブレインストーミングですので、この段階では制約にとらわれることなく、何でもよいので、思いつくかぎり、あげていってください。少しぐらい似ていたり、

第1章 教育の計画を立て、受け入れの準備をする

意味が同じだったり、ジャンルが違ったりしても、気にする必要はありません。まわりの同僚にも聞いてみましょう。

たとえば「ヒューマンズスキル」には、このようなものが考えられます。

- 学生から社会人への意識変貌
- 自立心（自ら考え、行動できる力）
- コミュニケーション能力
- 積極性、チャレンジ精神
- 人的ネットワークの構築
- 向上心
- 協調性
- チームワークやリーダーシップ
- 責任感
- サービスや奉仕の精神
- 企業倫理、道徳観
- 自己啓発欲
- 感謝の気持ち
- 観察力や気づきの感度
- 働く意思
- 多角的なものの見方や考え方
- ポリシー・信念を貫く力
- 表現力

- 判断力
- 創造性
- 起業家マインド
- 社会人としてのマナー（マインド部分）
- 優しさや思いやり
- 忍耐力
- ポジティブ思考
- 正直さ
- あきらめない心
- 競争意識や負けん気
- ビジョン形成や目標達成意欲
- 仲間意識

このような、「人として身につけてほしい力」を、いろいろとあげてみましょう。なお、ここにあげたものは、あくまで一例です。あなた自身が考えたものを追加してください。次に、テクニカルスキルについても同様に、どんどんあげていきましょう。

- ビジネスマナー（スキルのな部分）
- 改善力、仕事の効率化
- 仕事の進め方
- 説得力、交渉術、ディベートなど

第1章 教育の計画を立て、受け入れの準備をする

- マーケティング
- 論理的思考
- プレゼンテーション
- 政治知識
- 金融知識
- 各種法律知識
- 企業文化の理解
- モノづくりの基本
- 販売接客テクニク
- コーチングやカウンセリング
- 人事制度や目標管理制度などの理解
- 個人情報などの取扱い
- ITスキル
- 異文化理解
- 問題解決や課題形成
- パソコンアプリケーション
- 資格取得
- 語学
- 文書の書き方
- 財務知識、経営知識
- 情報収集力や分析力
- 文章力や読解力
- キャリアビジョン

こちらも一例ですので、あなた自身で必要と思うものを追加してください。

ここにあげたものは、ほとんどの会社で共通するものです。あとは会社ごとに異なる、専門的な分野が入ってくるでしょう。たとえば、

- 部品メーカーなら、材料に関する専門知識や加工技術など
- 飲食であれば、栄養学や衛生管理など
- アパレルなら、服飾の知識やカラーコーディネーターなど
- 商社なら、貿易に関する知識や営業力や語学など
- ソフトウエアの会社なら、プログラミング言語やシステム管理など

このように、業界ごとの専門知識があります。あなたの会社に合わせて、求められる能力をあげてみましょう。

◆ 新入社員教育で教えるか OJTで教えるか ◆

次に、このなかから「新入社員教育で身につけるべき能力」と「配属先でのOJT（仕

事をしながら教えていく教育方法)で身につける能力」を、配属予定先の上司などと整合しながら決めていきます。

実際は、入社後に集合して行なう新入社員教育は、その後の配属先が営業職の人もいれば開発職や事務職の人もいるなどバラバラです。したがって専門的な能力は、ほとんどが配属先でのOJTで教育されていくことになります。ですから、まずは共通的なスキルで必要なものを選んでいくのがよいでしょう。もちろん、IT企業のような会社で新入社員全員が技術者であれば、専門教育も共通的なスキルと考えて問題ありません。

こうしてあげたのち、最終的には企業理念、社長方針、配属先部門方針、昨年のアンケートや上司・先輩の意見、業界動向、それからあなたの新入社員への想いなどを含め、何に重点を入れていくのかを決めていきます。

Point

- 具体的な目的は、身につけるべき能力から導かれる。
- 集合教育で身につける能力と、配属先で身につける能力を、分ける。
- 企業理念・社長方針などを基準に、重点項目を選ぶ。

目的を定めるときに 注意すべきこと



◆ 大きな柱と具体的な補足 ◆

新入社員に身につけてほしい「これが重要」と思うものを選んだら、ほぼ新入社員教育に対する目的は見え始めてきたはずです。

ちなみに私のところである年に重要視したものは「自立」「責任」「積極性（チャレンジ）」「コミュニケーション」「仕事の進め方」などです。先ほどお話したとおり、ヒューマンスキルのないところにテクニカルスキルは成り立ちませんので、このときはヒューマンスキルを重視し、テクニカルスキルは「仕事の進め方」だけにしました。

あとは、このようにいくつかあげたものを、めざす人材像に合わせて言葉にするだけです。うまくひとつの言葉になればよいのですが、選んだものによっては、つじつまが合わ

ない場合もあると思いますので、その場合はふたつに分けてもかまいませんし、言葉を足してもかまいません。その結果、その年に私の立てた目的は、次のようになりました。

『社員としての規範事項、仕事の進め方の基礎・基本を理解し、自ら目標を持ち、考えながら行動できる、自立性・チャレンジ性を持った人材となる』

- 社員としての自覚と誇りを持ち、当たり前前であることを当たり前前にできる。
- 仕事の進め方の基本を理解し、実務のなかで応用できる。
- 自ら目標を見つけることができる。
- 自らの能力でものごとを考え、表現（責任のある行動）できる。
- 妥協をしない向上心と、失敗を恐れない行動力を持つ。

このように、まず大きな目的を掲げます。これは全体の柱となる目的ですから、少し抽象的になりますが、それはそれでかまいません。そのかわり、その内容を具体化するため、わかりやすく表現したものをいくつかあげました。これは、先ほどあげた言葉にこだ

わらず、できあがった柱となる目的を具体的に表現してください。

これにより、教育する側として、どのような教育をしていくのかを考えることができるようになります。また、教育を受ける新入社員自身も、自分たちはどのような人材になるべきか、新入社員教育におけるゴールが見えてきます。

なお、目的を考えるにあたり、大事な視点があります。それは「新入社員の視点」です。**どんなに立派な目的ができて、新入社員がそれを理解できなければ話になりません。**

したがって、わかりやすく、そして魅力的なものが求められます。それを読んだ新入社員が、めざす人材像を想像できて、「こんな人材になれたらいいなあ」と思える表現をしましょう。このように思わせることができれば、新入社員のモチベーションも上がります。

Point

- 目的には、考えるための指針となるものと、行動するための具体化したものが必要。
- 目的を見て「自分もこうになりたい」と思わせる。
- 難しい表現をさける。

教育プログラムの 三大要素

◆ 働くうえでの基本的な知識 ◆

目的が明確になったところで、いよいよ教育プログラムをつくり始めます。

細かい内容は業種によってさまざまですが、多くの企業の新入社員教育の実態を見ると、それほど変わらないようです。

なぜなら、新入社員教育プログラムには、3つの重要な要素があるからです。

1つめが「働くうえで知らなければいけない知識」の教育です。いくつか例をあげてみましょう。

- 就業規則や人事制度・福利厚生の説明
- 会社の歴史や事業説明、組織の紹介



- 安全衛生、健康管理（メンタルヘルス）
 - セクハラなどの人権教育
 - コンプライアンスや個人情報保護
 - ISOなどの規格に関する教育（取得している企業の場合）
 - インサイダー取引に関する教育（上場企業の場合） など
- 多くの企業で共通して行なわれるものは、このような、会社を知ってもらうための説明や、働くうえで必要な知識などです。

こうしてみると、なかには先ほど例にあげたような目的と関係のなさそうなものも、あるかもしれませんが。たとえば会社概要で話される会社の歴史などは、自立心や責任感などとは一見関係がなさそうです。このような、**目的に対して不要と思われるものは、思い切ってやめる**というのも選択肢のひとつです。どうせ明日には忘れられてしまうだけです。

慣習に行なっているものも、目的からはずれるようなものであれば、それを行なうよりも、目的に合ったものに時間を使うほうが、教育効果が上がるとでしょう。

しかし、そのなかには会社としてどうしても伝えたい、知ってほしいと思うこともあるかもしれません。その場合は、それが**目的とどう関係しているかを明確に示し、内容もそれに合わせてあげる**必要があります。

たとえば会社の歴史でいえば、年表を見せて歴史を語るだけでは、目的とのつながりが弱く、記憶にも残りませんし、やる気も起きません。しかし、過去に危機を脱出した話や、成功や失敗事例を伝えるなど、その話を通じて責任感や自立心などが芽生えるようなエピソードを入れることで、目的に合い、記憶にも残ります。それをもとに、新入社員自ら考えられるようになります。

ですから、常に目的を意識しながら教育内容を考えることが重要です。

◆ **ビジネススキルを高めるためのプログラムの** ◆

2つめは「スキルやノウハウによる能力向上」のための教育です。企業ごとに違ってきますが、プレゼンテーション、コミュニケーション、ロジカルシンキング、キャリアアプラ

ンニング、マーケティング、語学、最近ではいきなりMBAなどという話もよく聞きます。これらはビジネススキルにあたるものです。こちらも目的に合うことが求められます。

◆目で見て体で感じるプログラム◆

3つめは「感性を磨く」教育です。

他の教育は研修室や会議室で行なわれることが多いのですが、この3つめの教育は、コミュニケーションやゲームを使ったプログラム。また、外に出ていくプログラムなども含まれます。たとえば工場見学、野外研修、現場実習などです。

会社の事情に合わせて、必要なものを選んで計画を立てるとよいでしょう。とくに現場実習は非常に効果があります（第4章にて詳しくお話しいたします）。

耳から入る情報だけでなく、目で見て体で感じるものは感性を磨きます。受講すること自体が楽しいことも多く、こちらがモチベーションを高めるようなしなかけをしなくとも、積極的に学んでくれます。これは主に、ヒューマンスキルを高めます。

◆ 目的に沿って一貫性のあるプログラムを◆

これら3つの教育には、「これをやらなければいけない」という一律の決まりはありません。ただし、やる・やらないの判断に迷うときには、必ずこれを思い出してください。

● 目的を見失わないこと

「あの有名企業が入り入れているから」「研修会社の人やコンサルタントがすすめるから」などといった理由だけで決めるのはやめてください。もちろん、「この本に書いてあったから」というのもダメです。あなたの会社の企業理念や社長方針などとリンクさせ、一貫性をもって計画することが、効果的な新入社員教育を行なううえでの重要なポイントなのです。あなたの会社の事情に合わせた、必要なプログラムを計画してください。

Point 

■ 教育プログラムは、「働くうえで必要な知識」「スキルやノウハウ」「感性」の、3つの要素で考える。

■ 目的に合うものだけを行なう。

プログラムを より具体的にしていく方法

◆ 具体的な内容を決めるときの観点は ◆

プログラムの次は、具体的な内容と必要な時間、講師、予算を決めていきます。たとえば、このようなプログラムをあげたとします。

- 会社概要・部門概要の説明
- ビジネスマナー
- 就業規則や各種制度の説明
- 仕事の進め方の基本
- 企業倫理（コンプライアンス）
- 工場見学
- 安全衛生について
- メンタルヘルスについて
- 社長対話
- セクハラなどの人権教育
- 専門知識①
- 専門知識②
- まとめ



これは、多くの企業で行なわれている一般的な内容です。あくまでも例ですので、あなたの会社に合わせたものをあげてください。また、専門知識は業種によって変わりますので、ここでは仮に専門知識①②としました。

なお、この時点で新入社員教育の期間を、1週間や2週間などと先に決めておく必要はありません。「あとひとつかふたつやりたいけど、期間が決まってるし…」というのでは本末転倒です。あくまでも「必要なものは行なう」という気持ちで、必要なことを必要なだけ行ない、結果として1週間や2週間といった期間が決まるというのが本来の姿です。

プログラムをあげたら、それぞれのプログラムの具体的な目的を定めていきます。最初に決めた「柱となる目的」とどう関連するのかを明確にします。

● 新入社員に何を伝え、何を身につけ、どうなってほしいのか。

このような観点で考えてください。

次に時間を決めます。知識教育であれば1時間〜3時間程度、実習や討論を含むようなものは3時間から2日間ぐらいで、まずは大まかに決めましょう。

◆効果の高い講師を選ぶ◆

続いて、誰に講師を依頼するかを検討します。

プログラムが社内的なものであれば、社内講師とするのが一般的です。それぞれの専門知識を有する人が最低条件ですが、企業では役職者に依頼することが多いようです。部門概要説明であれば部門長、就業規則は人事部長という具合です。

しかし教育を行なううえでは、「役職」にこだわるよりも、「プレゼンテーション能力」の高い人を講師としたほうが、新入社員にとって理解しやすく、効果もあります。

私の経験からいうと、比較的若いハイパフォーマンといわれる社員に話してもらおうほうが、効果が高い場合が多いです。新入社員の立場になって話せますし、新入社員からの質問なども出やすくなるからです。ただし、あまりにも若すぎると、経験から生まれる言葉の重みが不足してしまう場合があるので、人選には十分に注意して依頼することが重要です。

ビジネスマナーなどは外部の講師、たとえば研修会社の方やコンサルタントに依頼する

Point

- 個々のプログラムにしっかりと目的を定める。
- 個々の目的は新入社員教育全体の目的とリンクさせる。
- 予算を明確にして、予算計画を立てる。

場合が多いでしょう。この場合は費用がかかるので、次に予算を考えていきます。講師の指導料は1日あたり20万円〜50万円がおおよその目安です。研修会社によっては、ほかにテキスト代や1人あたりの受講料、交通費などがかかるので、事前に確認しましょう。これらの費用は、予算編成の際に必ず組み入れておくことを忘れないでください。


ここまでをまとめると、次ページのようになります（これも、あくまで例です）。

この段階では、時間や講師名は仮でかまいません。スケジュールを組む段階で、講師を誰に依頼するかなどの詳細を関係者と相談し、内容を検討しながら時間を決めていけばよいのです。

教育プログラムの項目と目的

プログラム	目的	時間 	講師 	予算 
会社概要・ 部門概要	会社の現状を知り、新入社員としてこれから何をすべきかを明確にするとともに、親会社・関係会社との関係を理解することで配属後、スムーズに業務に就けるようにする。	1.5 時間	役員 または 経営企画 部門	—
ビジネス マナー	自ら考え行動できるためのマインドを身につけ、社会人としての常識を知り、関係会社、お客様、社内コミュニケーションを円滑にする。	1 日	外部講師	30 万
就業規則・ 各種制度の 説明	会社の理念と、会社のルールを理解し、自らの行動を考え、判断する指針とする。	1.5 時間	人事部	—
仕事の 進め方の基本	仕事の進め方の基本を理解し、シミュレーションを通じて修得する。あわせて実務に応用できる力を身につける。	1 日	外部講師	30 万
企業倫理 (コンプライアンス)	事例をもとに、事故はどのようにして起こるのかを知り、企業倫理を遵守するために自らの判断で責任のある行動を取れるようにする。	1.5 時間	法務部	—
工場見学	自社製品の製造過程を見学し、働く姿勢と改善努力、品質改善に取り組む姿勢を感じる。また配属後の自分自身の仕事とのかかわりを知り、自ら改善の提案ができるようにする。	2 時間	製造部	—

第1章 教育の計画を立て、受け入れの準備をする

プログラム	目的	時間 	講師 	予算 
安全衛生	働くうえでの安全と健康を意識し業務に就くようにする。事例をもとに、どのようなことに気をつけなければならないかを知る。	1.5 時間	安全衛生委員	—
メンタルヘルス	円滑に仕事を進めるために、ストレスと心の問題を知り、自分自身や同僚の変化の早期発見につとめられるようにする。	1.5 時間	健康管理室	—
人権教育 (セクハラ等)	セクハラ・パワハラ・差別など、職場の人権問題を理解する。自分と他人の感じ方の違いを知り、いつでも相手の立場になって考え行動できるようにする。	1.5 時間	人事部	—
専門教育 ①～②	業務に必要な専門知識を身につけ、配属後に即使えるようにする。	① 3 時間 ② 1.5 時間	①外部講師 ②内部講師	30 万
まとめ (社長対話)	会社の理念、社長の方針、新人に対する期待を、社長と新入社員が直接対話形式で意見交換する。それによって、自分自身が何をすればよいのかの行動の指針とするとともに、積極性、チャレンジ性、責任感を醸成する。	3 時間	社長	—

プログラムの順番を決める 3つのポイント



◆ 「関連性」 「実施時期」 「講師の都合」 ◆

ここまでで、新入社員教育に必要なプログラムをあげることができたと思います。次は、どのようなスケジュール（順番）で行なうかを決めます。

スケジュールを決めるうえで重要な考え方は3つです。

1つめは、それぞれのプログラムをぶつ切りではなく、「関連性を明確にして、すべてをリンクさせる」ということ。

たとえば、「工場見学」「安全衛生」「ビジネスマナー」というプログラムがあったとします。これらは一見、関係ないように見えますが、「工場見学」の際に、安全に関する取り組みについて現場のナマの声を聴くことで、「安全衛生」に関する重要性を、座学以上

に感じることができません。また、教育プログラムとして「工場見学」をするときには、見学者は「ビジネスマナー」を心得ておく必要があるでしょう。

このように、すべてのプログラムに共通点や関連性があるのです。それを明確にしたうえで順番を決めると、プログラム同士が相乗効果を生み出します。

2 つめは「実施時期」です。

たとえば就業規則は、入社から何週間も経ってから教えても意味がありません。プログラムに工場見学があるなら、マナー研修はその前に行なっておきたいところです。また工場企業であれば、早いうちにインサイダー取引に関する教育を行なっておくべきです。

規則やマナーを学んでいなければ、間違った行動をすることもあります。知らないままに間違ってしまった、いきなり懲戒では、笑えません。

このように、それぞれの内容や関係性から優先順位を考えれば、必然的に順番が決まってきます。そのためには、一つひとつのプログラムを、あなた自身が十分に把握しなければいけないのは、いうまでもありません。

3つめは「講師の都合」です。

本来であれば、新入社員の育成のためにもっとも効果的なスケジュールを組み、それにあわせて講師をアレンジしたいところですが、講師の側のスケジュールが合わないこともあります。それを踏まえてスケジュールを組みましょう。

◆ポイントに沿ってスケジュールする◆

それでは、先ほどのプログラムを、この3つの考え方を踏まえてスケジュールしてみます（次ページ参照）。この事例におけるポイントを、いくつかあげてみます。

● オリエンテーションの時間を充分に取りました。最初の動機づけが、いちばん重要だからです（詳しくは第2章にてお話しします）。

● 最初に知っておかなければいけないこと（就業規則やコンプライアンス他）を、できるだけ早い段階に設定しました。

● 専門知識、安全衛生、工場見学など、関連性のあるものを同じ日に設定しました。

第1章 教育の計画を立て、受け入れの準備をする

新入社員教育プログラム

🕒	4/2 (月)	4/3 (火)	4/4 (水)	4/5 (木)	4/6 (金)
8:30		連絡	連絡	連絡	連絡
9:00		会社概要説明 部門概要説明	ビジネスマナー	専門教育①	仕事の進め方の基本
9:30	就業規則説明 各種制度説明				
10:00		入社式			
10:30	入社手続き				
11:00					
11:30					
12:00					
12:30	昼食	昼食	昼食	昼食	昼食
13:00		企業倫理 (オンライン)	ビジネスマナー	専門教育②	仕事の進め方の基本
13:30		人権		安全衛生	
14:00	オリエンテーション		メンタルヘルス		工場見学
14:30					
15:00					
15:30					
16:00					
16:30					
17:00					
17:30					
備考					

Point

■ スケジュールを決めるポイントは、「関連性」「適切な時期」「講師のスケジュール」の3つ。

- 工場見学の前に、ビジネスマナーを設定しました。
- 配属が近くなる後半に、仕事の進め方を入れました。
- 最後のまとめとして、社長との対話をじっくり行なえるよう時間をとりました。
- 社長との対話をふまえ、まとめの時間としました。

もし、新入社員が1人とか2人であれば、このような社内での集合教育は難しいでしょう。その場合は、研修会社などが行なっている公開講座へ参加することが一般的です。複数社から資料を取り寄せて、あなたの決めた目的にいちばん合うものに参加させるとよいでしょう。

学生から社会人へと意識を切り替えさせる 内定者教育のしかた



◆ 入社 の 時 点 で “ 社 会 人 ” で あ る べ き ◆

さて、ここまでで計画はできました。あとは、入社までの内定期間について考えたいと思います。

私は新入社員が入ってきたときに、よくこのような質問をしていました。

「社会人になって、いまやらなければいけないことって何だと思う？」

これに対するいちばん多い答えは、このようなものです。

「学生気分をなくし、早く社会人として気持ちを切り替えることです」

このような答えは、おそらく多くの方が聞いたことがあると思います。採用面接ではいかにも「自分は一人前で即戦力です」という自信たっぷりの発言をしていたのに、入社し

た途端「先日まで学生だったので、おおめに見てください」と弱気な発言が出るのは、どの企業でも同じでしょう。

しかし、4月に入社した時点で、すでに社会人の仲間入りをしているわけですから、この時点で学生気分が残ってはいけません。

たとえば、教育の開始時刻に遅刻をしたり、無断欠席したり、居眠りをしたりすることは、学生では許されても、社会人では許されません。なのに、こうした当たり前のことが当たり前に行なわれていないのが、現状ではないでしょうか。

ずいぶん前の話ですが、新入社員教育期間中に、私宛に社員の方から、このようなメールがきたことがありました。

「今朝、駅から歩いてくる途中、数人の新社会人らしき若者が、歩きながらタバコを吸っていました。見た目にも悪いし、周囲の人も迷惑そうな顔をしていたので、注意をしたのですが、知らない人でしたし、逆ギレされても怖いので、黙ってうしろを歩いていました。すると、彼らはウチの会社の前でタバコを投げ捨て、そのまま会社に入っていま

した。その数人の若者は、ウチの新入社員でした。

歩きタバコは、会社のルールでわざわざ『やってはいけない』と決められているわけはありませんが、社会人として、周囲に迷惑をかけることに気づくべきではないでしょうか？ これはマナーの範疇はんちゆうだと思います。また、ポイ捨てなどは人として恥ずべき行為だし、平然として会社に入ることは、一般の方から見れば会社のイメージダウンにもなりません。新入社員教育のなかで、中尾さんより嚴重に注意していただきたいと思います」

このメールを見て、あなたは どう思いますか？

「会社の外的ことまで、いちいち干渉できない」「そんなことまでいっていたら、キリがない」という人もいると思います。しかし、たまたまメールで教えてもらったからわかったこととはいえ、その出来事を知ってしまったからには注意をするべきです。

ただ、本来であれば、これは社会人としての常識やマナーの範囲内ですので、わざわざいうこと自体がおかしなことです。社会人として気持ちを切り替えるとは、このようなことも含めて、常識のレベルを変えるということなのです。

◆ 内定期間は社会人への助走期間 ◆

「常識は一人ひとり違って当然」という人もいます。子どもの常識、学生の常識、社会人の常識……、たしかに違います。

しかし社会人には、社会人としての最低限のレベルというものがありません。その部分はクリアしておかなければ、これから先の仕事を進めるうえで、必ず障害となります。

そして、この常識のレベルを上げるのは本来、入社する前、3月の末までに行なわなければいけないのです。

では、どのように行なうのでしょうか？

そのために必要なのが、内定者教育です。内定期間は、社会人への助走期間ともいえます。この期間に、どれだけ学生意識を抜くかが、重要なポイントです。

内定者教育は、集合制、通信制、ウェブなどの教育ツールで行なう、といった方法が一般的ですが、私は、このようなツールに頼るよりも、教育担当者自身が深くかかわっていくほうが、何倍も効果があると考えています。

いちばん良いと思うのは、レポートです。テーマに沿ったレポートを書かせ、そのフォローを確実にこなうことで、社会人の常識レベルを、あなたから伝えていくことができます。こうして内定期間から常識のレベルを少しずつ上げていき、3月末には社会人としての意識にまでもっていきます。そのためには、レポートは1回だけでなく、テーマを変えて複数回行なうほうが、効果があります。

もしレポートの内容に「よい気づき」などがあれば、本人の許可をもらって、全員で共有しましょう。メールに添付して送るだけです。自分と同じ立場の「他の内定者の気づき」は、大きな刺激になります。電子メールの普及により、このようなことが容易になったことで、一昔前から考えれば教育手法も飛躍的な進歩を遂げています。

Point

- レポートを活用し、入社前に社会人の意識へと切り替えさせる。
- 社会人への意識の切り替えとは、常識のレベルを変えること。
- レポートの内容を共有し、おたがいに刺激を。

計画を立てたら 入社までに新入社員教育の準備をする



◆ 必要なものを漏れなくリストアップ ◆

新入社員教育の計画ができ、内定者教育も行なったら、あとは入社を待つばかりです。

当然、すべての準備は入社前に行なわなければいけません。必要なものをリストアップして、漏れのないように準備します。

準備する主なものをリストアップしてみました（左図参照）。これは例ですので、大まかに書いていますが、実際はもっと細かくリストアップしたほうが、漏れもなく安心です。あなたの立てた計画に合わせてリストアップしましょう。また、数量はあくまで参考です。新入社員10名として、グループ活動の際は2グループと仮定してみました。

とくに社内講師を依頼する場合、資料の作成は依頼先をお願いすることが多くなります。

第1章 教育の計画を立て、受け入れの準備をする

新人教育用準備品リスト

準備品	数量 	確認 
オリエンテーション資料	10	
各種テキスト	10	
電話機（マナー研修用）	2セット	
外出用切符（回数券）	11	
模造紙	10	
マジック赤・黒 など	各2	
定規	2	
レポート用紙	20	
名簿	1	
座席表	1	
名札	10	
ビデオデッキとモニタ	1	
パソコン	1	
プロジェクター	1	
ボードマーカー	複数	
差し棒（レーザーポインタ）	1	

ときどき進捗状況を確認し、期日に遅れないよう、気を配りましょう。

文房具類は、教育の進め方や内容によって変わりますので、内容に合わせて準備しましょう。また、パソコンを使った電子プレゼンを行なう場合や、ビデオによる説明などがある場合もありますので、各プログラムの講師に確認し、確実に準備しましょう。とくに最近では、ビデオでなくDVDという場合もあるので、必ず確認してください。

忘れがちなのが、ボードマーカーです。最近では黒板ではなく、ホワイトボードを使うところが多いと思います。その際に、ボードマーカーが薄くて読めないということがよくあります。事前に必ず確認すると同時に、予備として新しいものを準備しておきましょう。準備ができたなら、あとは新入社員が入社してくるのを待つだけです。

Point

- 準備はチェックリストをつくって漏れないように。
- すべての準備は入社前に行なうこと。

中尾ゆうすけ (なかお・ゆうすけ)

大阪生まれ、現在は東京都在住。

一部上場企業の人材育成部門にて、新入社員をはじめ、多くの社員に人材育成の重要性とその方法を、日々説いている。社内イントラネットでウェブサイトを開設し、そのなかで毎日、社員へ贈り続けているメッセージが好評を得る。その一部はのちに、メールマガジン「教育スタッフが贈り続けた社員へのメッセージ」として、一般へも公開されている。

2003年より日本メンタルヘルス協会・衛藤信之氏に師事し、公認カウンセラーとなる。コミュニケーションを中心と（または重視）した指導・育成は「成果につながる」と、新入社員や配属先上司からの信頼も厚い。

社外でも、一般向けセミナーの実施、執筆・講演活動など、幅広く活躍中。

+ website + <http://www.hrt-i.com>
+ e-mail + info@hrt-i.com
+ e-mail newsletter + <http://www.mag2.com/m/0000120075.html>

人材育成の教科書

自分で考え行動できる新入社員の育て方

© Yuusuke NAKAO 2010

2010年 1月10日 初版発行
2010年 2月28日 第2刷発行

著 者 中 尾 ゆうすけ
発行者 鶴 野 大



発行所 こう 書 房

〒162-0805 東京都新宿区矢来町112 第2松下ビル
電話 03(3269)0581 <代表> FAX 03(3269)0399
e-mail info@kou-shobo.co.jp url <http://www.kou-shobo.co.jp/>

組版・編集 ■ Pensiero! 印刷所 ■ プロスト 製本所 ■ 共栄社製本

Printed in Japan 定価はカバーに表示してあります。

ISBN978-4-7696-1019-9 C0034