コーチングの視点から捉える企業内人材育成における
役割と課題 その実践プログラムの現状と課題

<table>
<thead>
<tr>
<th>著者</th>
<th>尹 得霞・北村 勝朗</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>雑誌名</td>
<td>教育情報学研究</td>
</tr>
<tr>
<td>巻</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ページ</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>発行年</td>
<td>2008年8月</td>
</tr>
<tr>
<td>URL</td>
<td><a href="http://hdl.handle.net/10097/48885">http://hdl.handle.net/10097/48885</a></td>
</tr>
</tbody>
</table>
コーチングの視点から捉える企業内人材育成における
OJT（on the job training）の現状と課題

尹得俊* 北村俊朗**

* 東北大学大学院教育情報学研究院 博士後期課程
** 東北大学大学院教育情報学研究院・教育学

要旨：近年、企業における職場の人材育成への活用が期待され、注目されているコーチングは、どのようなものであろうか。本稿では、コーチングを取り入れた職場の人材育成について、いくつかの実践事例をまとめ、コーチングを応用した人材育成の現状と課題について整理することを目的とする。

キーワード：企業内人材育成、OJT、コーチング

I. はじめに

スポーツ領域のイメージが強いコーチング(coaching)という言葉が、近年、ビジネスの世界においても脚光を浴びるようになった。例えば、知識や経験が乏しい新入社員に対する意欲を引き出すコーチング研修(熊澤, 2006), 若手社員の定着率を維持するためにコーチングスキルを活用したビジョン構築プログラムの開発(鈴木, 2006), 店舗の売り上げ向上のために現場新任店長にコーチをつけるプロジェクトの試み(宮内, 2006), 合併企業や回収企業において組織風土を改革するためのコーチングの活用(石川, 2006), 及びコーチングでコンサルタントの助言能力を向上させる試み(森本, 1999)等、数多く見られる。その中でも、近年、新入社員の手法としてコーチングが多く企業で注目され始めている。日本コーチ協会(2005)において、コーチングの活用により企業の生産性が向上するという調査結果が報告されている。その中で、企業におけるコーチング研修を行っている企業は調査当時26.2％を占めている(森川, 2008)。伊藤(2001)が、コーチングを「知識と行動をつなぐ有効な架け橋」と述べているように、様々な企業現場では、知識から行動への新しいマネジメントとしてコーチングが使われ始め、また経営者が自己をマネジメントに実践性を持つコーチングスキルをもつことで、実際にパフォーマンスを上げ始めている。このように、コーチングは単なるコミュニケーションのスキルを超えた、人材育成あるいは新しいマネジメント手法、更には職場の人材育成の基盤をなす企業内教育の根本原理になりつつある(北村, 2007)。そこで本稿では、企業内人材育成において近年注目されているこうしたコーチングに関し、コーチングを取り入れた人材育成とはどのようなものかについて、いくつかの実践事例をまとめた上で、実践現場でのコーチングを応用した人材育成の現状と課題について考察を行う。

II. コーチングの定義

現在、コーチングに関する定義は多岐にわたり、統一された定義としては確立されていない。例えば、ビジネス領域におけるマネジメント用語としての「コーチング」は、「相手のやる気や能力を引き出し、目標を達成するために上司がとるべきコミュニケーション・スキルを総称するもの」(ロッジェル・カッパ, 2003)と定義づけられているように、コミュニケーション・スキルとしての意味合いが無く位置づけられている。本稿では、育成という意味でのコーチングをより包括的に捉え、「対象者が受身ではなく、自ら主体的に問題解決のための行動を起こせるように指導するもの」(北村, 2007)と定義することとする。この定義によれば、コーチングによる育成は、従来の上司あるいは教育者に依存する伝統的・客観主義的な教育方法と異なる育成方法と捉える事ができる。こうした、コーチングと従来の職場の教え込み指導との比較について、表1の「コーチングにおける関わりの様態」に示した。コーチングによる育成の過程では、1) 目標達成と能力を伸ばすために、学習者は自己の潜在能力と主体性への期待を
伴う形で問題状況に取り組み行動する。2) 指導者が学習者の行動過程で生じたままにに対応して支援的関わりを行う。3) その支援のメッセージを受けた学習者は自主的に考えて答えを見出し、主体的な問題解決行動をする。こうした教育者と学習者の関わりの繰り返しによって、職場の育成が実践されていると考えることができる。

表1 コーチングにおける関わりの様態（北村, 2007）

<table>
<thead>
<tr>
<th>関わりの様態</th>
<th>コーチングによる育成</th>
<th>教え込むことによる育成</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>対象者理解の前提</td>
<td>潜在的能力と主体性への期待</td>
<td>未熟、無知、白紙</td>
</tr>
<tr>
<td>目標</td>
<td>学習者の能力を引き出す</td>
<td>指導者の知識・技術を伝える</td>
</tr>
<tr>
<td>関係性</td>
<td>双方向、個々に応じて</td>
<td>一方的、画一的</td>
</tr>
<tr>
<td>行動の内容</td>
<td>支援のメッセージを送る</td>
<td>吐露、批判</td>
</tr>
<tr>
<td>指導スタイル</td>
<td>自主的、自己責任</td>
<td>管理</td>
</tr>
<tr>
<td>問題解決のあり方</td>
<td>考えてみつける</td>
<td>答えを与える</td>
</tr>
</tbody>
</table>

伴う形で問題状況に取り組み行動する、2) 指導者が学習者の行動過程で生じたままにに対応して支援的関わりを行う、3) その支援のメッセージを受けた学習者は自主的に考えて答えを見出し、主体的な問題解決行動をする。こうした教育者と学習者の関わりの繰り返しによって、職場の育成が実践されていると考えることができる。

III. 企業内人材育成におけるコーチング導入の背景
コーチングがこうしたビジネス環境で注目される理由について、江見（2002）は次の2点をあげている。すなわち、経営環境の変化に対応する意思決定の迅速化や権限委譲による組織の活性化を図った組織改革、及び人々の自己実現欲求の高まりである。こうした、現在の企業を取り巻く社会情勢においては、業務がより複雑化するとともに、組織内の個人個人は市場や顧客に適切かつ迅速に対応しなければならない。上司や先輩の指示を待つのではなく自分自身で迅速に判断することや、他人から教わるのを待つのではなく自己が知識や情報を獲得しながら仕事の中で学んでいくことが求められている。したがって、個人の主体的な問題解決能力に焦点を当てた企業内人材育成の研究が急務であると言える。そこで、企業内人材育成するコーチングの意義が認められるのである。
職場による人材育成、いわゆるOJT（On the Job Training）は、上司が日常の仕事を通じて部下に対して実践的な教育・指導を行うものであり、企業内人材育成システムの中で重要な柱となっている。しかし、「部下の育成に振り向ける時間がない」、「OJTの内容や方法がよくわからない」、「相互依存や和を大切にする日本的経営風土」など実際のOJT現場では多くの問題が存在している（桜村, 1991）。こうした中、東京ガス株式会社は、平成3年に実施された「人材育成コーチング」の活動で「OJTの指導が十分にできていない」ことが最大の課題として指摘されたことに対し、コーチング研修を導入し、現場の人材育成を改善している（並木, 2001）。先述したように、ビジネスの世界を取り巻く激しい状況下では、様々な環境に対応できる社員の能力育成が急務であり、上司が一方的な指示・指導を出さず、部下はその指示・指導に基づいて行動するといった伝統的な職場育成のあり方では成果を出しにくい状況となっています。教えられた、あるいは言われた通り行動する社員は、職場ニーズに合わないと言える。こうした社会的状況の中、コーチングが自律的に行動する人材育成のカギを握る手法として脚光をあびるようになったのである。

IV. コーチングの活用事例
前節でみてきたように、コーチングはメンバー一人ひとりの意思と能力を引き出し、創造的な職場づくりを進めることが役立つ手法として注目されている。コーチング手法の魅力として、「自己に」「創造的」「動機付け」「自ら答えを見つける力の発揮」、「社内コミュニケーションの改善」、「プロジェクトマネジメント」及び「リーダーシップ」などのキーワードが挙げられており、ビジネスの世界においては多岐に渡って活用されている。以下、表2に示す職場でのコーチングの活用の事例について述べていく。

- 26 -
表2 コーチングの活用事例

<table>
<thead>
<tr>
<th>活用フェーズ</th>
<th>会社／現場</th>
<th>目的</th>
<th>内容</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>新しいコミュニケーションスタイルの創出</td>
<td>IBM</td>
<td>社内の人間関係を深く</td>
<td>CTIコーチングの導入が社内人間関係を深くする</td>
</tr>
<tr>
<td>社員の創造力の向上</td>
<td>カシオ計算機</td>
<td>社員の創造力を高める</td>
<td>研修プログラムの開発に参加し、新製品の開発に取り組む</td>
</tr>
<tr>
<td>組織全体活動の向上推進</td>
<td>トップグループ</td>
<td>管理職を中心としたコミュニケーションを強化</td>
<td>内部プロジェクトの進め方を学び、組織全体の活動を向上させる</td>
</tr>
<tr>
<td>現場の人員育成</td>
<td>東京ガス</td>
<td>OJTを補う</td>
<td>集団研修、マネジメント手法、部下への内発的な成長</td>
</tr>
<tr>
<td>システムコンサルタント会社、コンビュータ会社</td>
<td>自主的に行動する人物の育成</td>
<td>集団研修、フォローを重視する</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>デンソー</td>
<td>チーム内の回復、上司による指導、管理の強化</td>
<td>集団研修、目標設定と指導</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>技術の現場</td>
<td>現場の技術伝授</td>
<td>個人型研修、技術者の指導法</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

1. 新しいコミュニケーションスタイルの創出
IBMは1993年の企業改革により、世界中に分散した社員や営業所に情報伝達を徹底する課題を抱えていた。この点について、片岡（2008）によれば、研修担当者は次のように語っている。「電話とメールという関係性を深めるには不適切なメディアを使うと、情報伝達は不十分である。オペレータとオフィスを追求した結果IBMが求められたのは東京都内でのコミュニケーションであった。」、「報告することでアドバイスをえられ、困っているものの解決策を得られれば、自然と部下は話をするようになる。意見の交換もできる。」そこで、情報伝達を徹底的に流下するために、CTI（The Coaches Training Institute）の「コーチング・コーチング」（コーチング）という、目標に向かって個人がその時持っている価値観を大切にした深いレベルの視野を基本とする新しいスタイルのコーチングを取り入れた。自分の困っていることを打ち明けることや、自分も部下に焦点を当ててかかわる体験という受講者の同士でコーチングをもって研修を行い、社員のモチベーションを向上させる試みを行った（片岡、2008）。IBMのこの「コーチング・コーチング」のトライアルは、マネジメントにおけるワークスタイルの新しいコミュニケーションスタイルとして位置づけられるものである。

2. 社員の創造力の向上
カシオ計算機は2004年から2005年にかけて、上司と部下の両方のコミュニケーションの欠如を補い、若手社員のアイデア技術を引き出すという目的で、社員の創造力を高める目的を前提として、研究開発部門の管理職50名を対象に、コーチングプログラムを実施した。具体的には、1）研修前のコーチング・スキル・アシスタント、2）インタラクティブ・コーチング・トレーニング、3）電話会議、4）事後コーチング・スキル・アシスタント、及び5）インタラクティブ・コーチング・トレーニングであり、それぞれが順次流れていくプログラムを組み入れた。また、研修の効果を評価するために、研修を受けた社員のコミュニケーション能力を5段階評価した合計で、
明らかに研究前と比べて向上していたとする報告が
なされている（村木, 2008）。カシオ計算機の例で
は、明確な実施プログラムと、担当者が実施後でも
細かい評価を用いて研修効果を日々の業務へ定着さ
せる熱意が特徴としてあげられる。

3. 組織全体活力の向上推進

トップグループ会社では人事基盤再構築の施策
に、管理職を中心としたコミュニケーションを強化
するための管理職層コーチング研修を推進した。該
当研修は、単なるコミュニケーション手法などの座
学中心ではなく、日頃から素戦力を上げるための具
体的な問題解決に重点を置き、徹底したケースワー
クとロールプレインを通じて課題を把握し、修正する
というプログラムで実施された（溝口, 2006）。トップ
グループの例は、コーチング研修会は職の方より
も現場、理論よりも実体験的な問題解決、実際のパ
クのような一般的な研修でなく、直接日ごろの
業務問題解決に研修材料として、研修を受けること
により、身近な業務問題が解決できる学習実感が獲
得できるという特徴をもつ。

上記の事例から、コーチングとして取り入れられ
ているプログラムに関しては、職場のコミュニケーション
をより活発なものとするための活用が多いと言
える。コーチングの大きな役割の一つとして社員
のモチベーション向上があげられる。上司からの一
方的な指導・指示があったされていたコミュニケーション
スタイルに対し、事例で実施されているコミュニケーション
を活発化させることにより、部下の一人
ひとりの自主的な行動変容をもたらし、その結果、
自律的な人材育成がなされていると解釈できる。

4. 研修でコーチングを取り入れた人材育成

職場の研修育成において、主体的な問題解決能力
を持つ、いわゆる自立型人材の育成にコーチングを
導入しているケースが多く見られる。コーチングの
対象者は、経営者、管理者、ミドル、グループ・プ
ロジェクトのリーダー、メンバー、若年者など様々
である。形態は、集団研修型、個人型、及び情報シ
ステムとのプレシディッドトレーニング型が挙げられる
る。また、コーチングは指導の手段として、研修、
あるいは日常業務の1対1面接や会議など様々な職
場現場での育成を目的として活用されている。

4.1 集合研修型

（1）東京ガス株式会社のOJTを補う企業内研修

東京ガス株式会社では、平成7年度の「人材育成
グループ」活動がスタートした時点で
「OJT指導が十分でない」という問題が判明した。
これを契機に、平成8年から平成12年までにかけて、①
コーチング・マネジメント研修：組織のライン部長
やマネージャーを対象とした、職場のマネジメント
手法の研修、②コーチング・リーダー研修：チーム
リーダーを対象とした、部下の主体的行動を起こさ
せる研修で、「目標設定」、「説明」、「任せる」、「評
価」のステップのコミュニケーションスキルを習得、
③コーチング・スキル研修：後輩を指導する役割を
持つ中堅社員を選択した、指導する側と指導される
側、双方の「気づき」、「納得」の体験を通じて、
OJTスキルとして定着をはかる、という3階層の研
修体系でコーチング研修を行った（並木, 2001）。
その研修の効果として、研修を受けた社員たちを通
じ、社内での関心の高まりがみられ、「OJTで何を
どう話すと効果的なのかのヒントを得てみつつ
ある」とする報告がなされている。

（２）集団研修のフォローを重視するコーチング
研修

藤原（2000）は、コーチ21（株式会社コーチ
21, 1997年に設立され、主に個人や企業向けスキルトレーニングとコーチングプログラムを提供している）が、システムコンサルタント会社、コンピュー
タ会社、証券会社を3社に提供しているコーチング
研修の例を紹介している。

システムコンサルタント会社の場合は、社員のコン
サルティング能力を高めることが最重要課題であ
る。そこで、業績を求めるマネージャーや人
事の責任者を対象とした1対1のインタビューに基
づき100問程度のチェックリストを作成した。また、
実際に研修の中で各自に項目をチェックしてもらい、
チェックがつかなかった項目を今後のゴールとして、
グループコーチングでコーチが該当者が選択したゴー
ルの項目について質問を投げかける。「彼らがより実
践的で効果的な行動を選択できるように目標に対す
る情報をなるべくたくさん与えていく」（藤原,
2000）手法でコンサルティング力の向上をはかって
いる。また、職場の現場で実際に行動しながらグルー
プコーチングを実施している。コーチとの実際の進
行状況をやり取りし、実際の現場で行動するという
サイクルを2ヶ月間のコーチング研修の中で続けて
いる。こうした研修の効果として「顧客のニーズに

- 28 -
気づいた」換言すると「職場の仲間とのコミュニケーションが増えた」等、実際の現場で活かされる効果が現れたと報告されている。
またコンピュータ会社の場合は、新しい状況に対して常に関係しているようなリーダーシップを発揮できるマネージャーを育成するために、コーチング研修とグループコーチングによるフォローや行っている。2ヶ月間のフォローの過程を通じて、仕事現場で「部下にいきづかなくても部下の言うことから進んで報告にくることが多くなった」、あるいは「部下に対して個別の価値観ややり方、能力があることを改めて認識した」。更には「部下の売り上げの数が伸びた」などの反応が得られたと報告されている。
証券会社の例では、各部門のOJTの見直しが強く求められている。営業部で部下が10人以上いるブレインマネージー10人を対象として、部下にコーチングを行うという社会的コーチ育成の研修を行っている。部下の育成がメインテーマであり、2日間の集団研修の後、2ヶ月間の電話会議によりスキルトレーニングのフォローを実施された。こうした試みの成果として、「退職者が減った」、あるいは「目標をノルマではなく自分で決めた自分のためのものと捉えるようになった」といった変化がみられたと報告されている。
この3つの会社の例では、集団研修での説明、コーチとのやりとり、及び実際現場での行動という3つのステップを循環させ、通常の研修後にアンケートを出して終わるという一般的な方法ではなく、別の手法を取り入れている。これは実際の現場で行動し、またコーチとやり取りするというフォローを取り入れることで、現場での行動が研修後の評価に大きく反映されており、効果が高いとして報告されている。また上記の集団研修の事例の効果から、指示や命令がない状況で、主に考えて行動する人物の育成に効果的であると考えられるようである。
4.2 プレミディッド・コーチング
集団研修や対対一の個人型の他に、情報システムの利用とプレミディッドコーチングの活用という特徴をもった事例もあがられる。デューネ株式会社は、会社が誇っていた「チーム力の回復」、及び「従来マネジメントの限界の打破」という一方向的な指導・管理」という目標でコーチング教育に力を注いでの。教育の形態はコーチングに関する基礎知識を学ぶテキストのほかに、実際のコーチング場面を動画でコンテンツにしたeラーニング教材を用い、理論から行動へのイメージトレーニングを行い、そしてまたロールプレイを含めた8時間の集団研修を行うというプレミディッドコーチング形式で行っている。研修の内容は、コーチングの基礎理論と、部下を指導する際の具体的な手法、の二つの部分に分けられている。前者は、①創造的な職場づくりに当たる心構え、②マネージャーを指導する前の心構え、及び③実際の指導における「説明」、「納得」、「意見」、「聴く」に関する知識であり、後者は①「コーチングで部下を本気させる、行動を変える」、及び②「コーチングでの会話の例」を一つ手法である。つまり、コーチングの概要と理論、及び実践方法論が主な内容である。研修は業務中や業務時間以外で自由自発的に事務・技術系社員を中心に実施を行い、2000名のうち約97%の直達率が得られている。評価については、「業務に活用できる」、あるいは「そのまま活用できる」といった内容に関して96%という高い評価を得ていると報告されている(中原, 2004)。
デューネは、テストを用いて基本理論の事前知識を習得し、eラーニングで事前知識を再確認するという2つの学習方法を併用することで、集団研修で教育効果を向上させた割合の特色事例である。多数人数を対象とする人材育成の研修において効率性が期待できる手法である。
4.3 個人型
これまで概観してきた企業内人材育成におけるコーチング研修は、職場のコミュニケーションを円滑に行うためにどうすればよいかという問い合わせに対する回答が得られるコーチング・スキルの学習である。ただし、こうした集団研修のコーチング・スキル習得外に、個人型の対対一のコーチングを用いて部下を育成する例や、仕事現場における技能を伝授する際のコーチングも存在する。次にその点について触れていきたい。
まず、現場の技術伝承にコーチングの手法を用いている例をとりあげよう。IT業界では、システム開発現場においてベテランのエンジニアが若手に技術や業務知識を伝授することが求められている。栗本（2006）は、システム部門のエンジニアにおける
コーチングの視点から捉える企業内人材育成におけるOJT（on the job training）の現状と課題

「現場のフィーバーの乏しさ」、「人材育成に対する意識の低さ」、「ベテランから若手への技術伝承が行われていない」という問題点に対して、対人関係のあり方をコーチングの視点から4種類に分けて説明している。栗本（2006）は、仕事現場を支えるのは、「相手の意図を引き出し、相手に伝わりやすいコミュニケーションを行い、相手の学習能力とモチベーションを高め、相手の行動を生み出すことを可能にする」とであることと指摘している。

また熟達の技能者が如何に他者へ自分の技能と経験を伝承するか、その暗黙知向けに近いコツである「技能の伝承において、熟達技能者の指導方法について」、北村（2007）は、技術、職人のコーチングにおいて「みせる、考える、やる、習慣化させる、そして実感させることで、学習者自身の学びの獲得と育成を実践している。こうしたコーチングは、単に、学習者と指導者の1対1の関わりではなく、両者を取り巻く環境、全体の学び環境、あるいは学びが取り巻く状況において、成立するもの」と述べている。このように、仕事現場で行われているベテランから若手への伝授、更に若手が老舗まで伝授するという、コーチングで指導する手法は有効であると考えられる。こうしたわたがの伝授場面において、どのような人材育成が存在し、それがどのように機能しながら「育成」が成り立っているのかの解明は、今後の課題である。

Ⅴ．事例のまとめ

本稿では、いくつかの事例をもとに、コーチングが様々な職場で何が人材育成で活用されているかを示してきた。こうした企業内人材育成の現場でコーチング実践について、中原（2004）による分析を参考にし、企業内教育の目的・意義、実施者、内容、方法の視点、すなわち、「何のためにこの教育を行うのか」「誰が教育を行うのか」「いつ、どこで教育が行われるのか」「どのような学習者に、どのような教育を提供するのか」「どのように教育・学習を提供するのか」の視点から整理すると、以下のようになされる。

①目的及び意義

研修型の場合は、仕事現場の多種多様なニーズにより、組織目標としては、階層別研修、職能研修、個人研修などに組み込まれている。いずれの研修においても、コーチングの教育研修の目的は主体的に問題解決能力を持つ人材を育成することである。

②教育実施者

育成を行う人はコーチや専門家の他、社内の優秀な上司、先輩、コーチング能力のある社員である。マネージャー（先輩社員から新人へ）で育成を行う形式もある。また、社員の間で情報を収集し、利用して、交換し、相互に学ぶ活動が促進されている。

③教育内容

入社時点で仕事の現場においてフォロー研修があることが共通点の一つである。フォロー研修を行うことで、社員の心理的な状態を把握することができ、現場での情報の吸収できることから、社内コミュニケーションや情報共有化が図られている。

④教育内容

コーチングによる育成は、業務上必要な専門知識や技能の伝授、モチベーションの向上といった、個人の潜在能力を引き出すことに重点が置かれている。

⑤教育方法

教育担当者の役割は、部下に教えるのではなく、部下自らの学習をサポートすることであり、適切な取り組みを通じて部下が持つ能力や可能性を最大限に引き出し、自然に行動につなげることである。

これまで述べてきた事例から、企業内人材育成におけるOJTの在り方に関し、仕事の現場での上司が部下に手とり足とり指導する考え方や、先輩の作業や行動を見て学ぶ教え方では企業内人材育成が成り立たない現状をうかがい知ることができる。伊藤（2007）も、人材育成におけるコーチングの位置づけについて次のように述べている。すなわち、「部下育成であったり、スキルを身につけさせたり、役割にマッチさせたり、知識を修得させたり、重要度が高くて、あまり緊急ではない部分にコーチングは機能する（中略）。コーチングはそれなりに時間がかかり、特に部下育成の場面で使われると効果的である。」コーチングは一定時間の期間が必要とするが故に、今後の職場人材育成においては必須の手法であると考えられる。また、多くの事例ではコーチングをコミュニケーション手法として活用されている。しかしながら、北村（2007）も指摘している通り、コーチングを単なるコミュニケーション・スキルを捉えることによる弊害は大きく、より深い
学習機や人間間の裏付けの基、実際の現場での体験を通じて、具体的な問題解決の中で育ていくことを重視することが求められる。また、いくつかの企業では、コーチング研修を、コーチングの解説のみで修了させるケースとして取り上げている。長期間に渡るOJTを通じた教育効果の定着といった側面からの考察もまた大きな課題としてあげられる。こうした課題の解決策に関し、今後の調査課題としたい。

参考文献

・石川宏，こんなニーズにも対応コーチングの企業導入（第4回）コーチングで風土改革、社員行動の変化が鍵。「変革エンジン」をうまく作るか（10分間で学べる業務革新講座），日経情報ストラテジー，15（9），2006.10，P184-187。

・伊藤守，コーチングによる組織改革，国民生活金融公庫調査月報（第1号），国民生活金融公庫総合研究所編／中小企業リサーチセンター，2011.3，P26-29。

・伊藤守，コーチング・マネジメント自律型部下育成のためのコミュニケーション，Business research，企業研究会，2007.11，P58-67。

・江見和明，コーチングと戦略的資源管理：人材の自立的行動に向けて，経研紀要，4，愛知学院大学経営学研究科経営学研究会紀要委員会，20020301，P1-14。

・植本美則，部下を伸ばすコーチング，PHP研究所，1999。

・片岡宏，人との絆を深めるコアクティブ・コーチングで社員のモチベーションが向上，人材教育，20（2），2008，P222-25。

・北村雄朋，このコーチング（第1回）わざ職人のコーチング，研究開発リーダー，4（1），2007.4，P78-82。

・北村雄朋，このコーチング（第2回）「知る」体験のコーチングによる「わざ」職人の人材育成，研究開発リーダー，4（2），2007.5，P55-59。

・桐村浩次，人材育成の進め方，日本経済新聞，1991。

・栗本淳，こんなニーズにも対応コーチングの企業導入（第5回）システム部門で活用教える技術で効果発（10分間で学べる業務革新講座），日経情報ストラテジー，15（10），2006.11，P272-275。

・熊澤真，こんなニーズにも対応コーチングの企業導入（第1回）新入社員研修で活用しアイデアを引き出す--実践しやすい自発的な行動指針を作る（10分間で学べる業務革新講座），日経情報ストラテジー，15（6），2006.7，P234-237。

・斎藤淳子，3社にみるコーチング導入の実際--システムコンサルタント会社，コンピュータ会社，証券会社の事例から（特集コーチングの現状と進め方），企業と人材，33，2003.3，P13-22。

・鈴木大樹，こんなニーズにも対応コーチングの企業導入（第2回）ビジョンの構築が若手の着任率を伸ばす：ビジョンを描く力を養う（10分間で学べる業務革新講座），日経情報ストラテジー，15（7），2006.7，P196-199。

・中島友也，こんなニーズにも対応コーチングの企業導入（第3回）現場密着型コーチングで店舗業績に革命起こす組織を直接コーチする（10分間で学べる業務革新講座），日経情報ストラテジー，15（8），2006.9，P220-223。

・中原淳，ここからはじまる人材育成，中央経済，2004。

・豊本隆，コーチングを人材育成で活用－東京ガス株式会社・営業総括部（特集コーチングの現在と可能性），企業診断，48（7），2001.7，P30-36。

・村木花子，企業事例 カシオ計算機 コミュニケーションをコーチングで活用化し社員の創造力を高める（特集 コーチング再考），人材教育，20（2），2008.2，P26-29。

・溝上憲義，よそ会社の賃金・人事制度の実態（第12回）コーチング活用実例集，スタッフアドバイザーコンサル（第18号），税務研究会，2006.9，P96-104。

・森川里美，My Opinion コーチ型マネジャーが育てる自立型社員が企業成長の鍵を握る（特集コーチング再考），人材教育，20（2），2008.2，P14-17。

・ロッシュ・カップ，ソフト・マネジメントスキルこころをつかむ部下指導法，日本経団連出版，2003。

情報ストラテジー，15（10），2006.11，P272-275。
Current Situation and Problems of OJT (on the Job Training) of in-house Human Resources Development – from the Viewpoint of Coaching

Yin DeXia*, Katsuro Kitamura**

* Graduate School of Educational Informatics Education Division
** Graduate School of Educational Informatics Research Division

What is coaching, whose application to personnel training in companies has attracted attention in recent years? In this survey, we summarize several case examples of how personnel training incorporated with coaching has been carried out in companies, aiming at sorting out the current situation and problems of personnel training with application of coaching.

Key words: in-house Human Resources Development, OJT, coaching