

# マーケティング発想を取り入れた モチベーションアップの“やる気”創出指導法

## ～就職率 100%達成のキャリア形成支援現場からの実施報告～

職業能力開発総合大学校 能力開発専門学科 奥田美都子

---

### Guidance technique of the "Motivation" creation based on Marketing idea

#### ～The working report from the career building support spot of the achievement of employment rate 100%～

Mitsuko OKUDA

---

## Summary

The motivation management is focused on the achievement of employment rate 100% and the actual situation of the group (guidance) and the individual guidance based on Marketing idea are reported. In the group guidance, how to share not only the individual knowledge but also the individual impression is very important. In the individual guidance, on the other hand, the application of the coaching technique to the personal interview is also indispensable. In particular how the motivation of attendance students is created and improved by introducing several individual cases is reported. Finally the combination framework of both the guidance based on Marketing idea, which achieved 100% employment rate, is shown.

## 1. はじめに

昨年厚生労働省主催の全国能力開発論文コンクールで受賞した論文では、生涯職業能力開発促進センター（以下アビリティガーデン）での離職者訓練において、就職率を2回連続 100%達成した要因を大きく2つとらえて実施報告をまとめた。一つは、ワン・トゥ・ワンマーケティングの発想を活かした顧客満足（Customer Satisfaction 以下CS）の向上の取り組みであり、もう一つは、PDCAサイクルを繰り返すことにより、さらに一段階上のレベルの改善を継続的に目指したスパイラルアップの考え方を取り入れたプロセス管理の徹底である。

本稿では、モチベーションマネジメントに軸足を当てて、マーケティングの発想を取り入れた集団指導と個別指導の実態を報告する。集団指導においては、ナレッジマネジメントの手法を活用した、ナレッジと感動の共有化がキーワードである。個人の持つ知識や情報を組織全体で共有し、有効に活用することで業績を上げようという手法をナレッジマネジメントというが、職業訓練の現場においても重要な方法といえる。一方、個別指導においては、コーチングの手法を活用した個人面談が中心である。コーチングとは、相手の自主的な行動をサポートするコミュニケーションスキルであり、キャリア形成支援の個別指導の現場において有効な方法でもある。具体的に個別のケースを紹介することによって、どの

ようにモチベーションをあげて“やる気”を出させたのかを報告したい。そして、最後に、就職率100%達成に導いた要因の一つと思われる集団指導と個人指導のモチベーションアップの“やる気”創出のフレームワークを示したい。

## 2. マーケティング発想のモチベーションアップ

アビリティガーデンは、ホワイトカラー系職種に特化した、しかも高度な内容の能力開発を実施している職業訓練施設である。そこで、平成15年4月から平成20年3月までの5年間に6か月の離職者訓練コースを担当し、キャリア形成支援の講義の実施と就職支援を行ってきた。その際、各コースで講義を実施していた外部講師のほとんどの方から「奥田先生のクラスはまとまっていて受講生の講義を受けようとする姿勢や態度が素晴らしい。真剣に講義を聴いているので質問も多く講義しがいがある。」と言われた。担当しているクラスが褒められるのは担任冥利に尽きる。では、なぜそう言われたのだろうか？ 私がクラスをマネジメントする上で心がけていたことが二つある。一つは、マーケティングの発想をいかして、受講生を顧客としてとらえたこと。顧客である受講生一人一人に対してその受講生個人が欲しているニーズを把握して、そのニーズを満たす価値（ベネフィット）を提供することにより顧客満足

（Customer Satisfaction 以下CS）の向上を目指したことである。もう一つは、職業訓練の目的である再就職するためのモチベーションアップをどう意識づけしていくかを6か月という長い訓練期間の中で、集団指導と個人指導を受講生の個性に応じてバランス良く使い分けたことである。

すなわち、ここでいうマーケティングの発想とは、売り手の視点ではなく、顧客の視点で考えることである。まず顧客ありきであって、企業や組織ありきではないということだ。マーケティングとは、顧客に価値を提供し、その対価（お金）を受け取る全ての活動である。顧客に対し真剣に奉仕し、努力して価値を提供し満足していただくという発想が全従業員にあって初めて顧客満足の向上を追及できるのである。そういう意味では、マーケティングとは会社そのものの存在意義であり、社員全員がマーケティング担当ともいえよう。我々職業訓練施設においては、顧客である受講生一人一人に対してその受講生個人が欲しているニーズを満たす価値を提供し、顧客満足であるCSの向上を目指すことによって、存在価値を認めもらうことが重要である。さらに、受講生が訓練期間を終了した後もアビリティガーデンの就職支援サービスやキャリア相談、担任の個別指導を求めて利用・享受する機会が増えれば公共機関の存在価値がアップする。マーケティングでは、これを生涯顧客価値(Life Customer Value 以下LCV) というが、この発想も活用できると思われる。

### 2.1 モチベーションのメカニズム

モチベーションとは、人が一定の方向や目標に向かって行動し、それを維持する働きを意味するが、「動機づけ」「やる気」とも言われる。モチベーションは、2つの要因から構成されており、一つは人の内部、心において行動を引き起こす動因（ドライブ）、もう一つは人の外部にある誘因（インセンティブ）である。

モチベーションを向上させる方法も上述した2つの要因によって2通りあり、外部から報酬を与えてモチベーションを向上させる手法は外発的動機づけ、これに対し自らの意思で主体的に目標を立て目的に向かって行動を起こさせる手法は内発的動機づけという。動因と誘因は相互に影響しあって人間の行動を左右する。外発的動機づけは、誘因によって行動を起こさせるものであり、内発的動機づけは動因によりモチベーションアップを目指すものである。強い動因があれば誘因がなくても行動が引き起こさ

れるが、逆は起こらない。このことから、訓練の現場においては、主に動因によるモチベーションアップを目指した。

では、どういうときにモチベーションはアップするだろうか？モチベーション“やる気”が何から沸き起こるかの調査(植田恭史、2002)によれば、「やっていることを認めてくれる」、「信頼されている」、「期待されている」があった<sup>6)</sup>。この調査は、コーチとスポーツ選手の関係の中で行われたものである。さらに、子供のころを思い出すとわかりやすい。テストでいい点数を取った時や運動会のかけっこで1等賞を取った時、その結果、先生や親から褒められた時、好きな音楽やスポーツに夢中になっていた時などが挙げられる。上述した調査結果と同様、認容、信頼、期待が、さらに“やる気”を起こさせるといえる。

職業訓練の現場では、例えば、応募書類がやっとなり面接できたこと、早期に内定がもらえたこと、クラスの交流を深めるために飲み会を企画・実施してくれたこと等些細だと思われることでも、努力してやったことに対しては、担任としてクラス全員の前でその努力や貢献を認めた上でたたえ、皆で拍手した。その結果、クラスの目標のために貢献すると皆が喜んで認めて誉めてくれるという意識が芽生え、いつの間にかモチベーションアップのクラス風土が出来上がっていたのである。これは、動因によるモチベーションアップの成功例である。

## 2.2 モチベーションアップの3つの輪

職業訓練指導のクラスマネジメントは、訓練を効果的に行う上で最重要課題と言っても過言ではない。

その職業訓練指導の現場は、1クラス20名または30名のコースであり、基本的に集団指導が中心である。朝9:05~15:20まで教室で一斉に授業を行う。小学校から高校までは、ほとんど同じ年齢の生徒・学生が一つの教室で集団で学ぶ体制であるが、職業訓練の現場は全く異なる。すなわち、年齢は、20代前半から60代までと幅広く、仕事の経験も十人十色である。システムエンジニア、WebデザイナーといったIT関連職種から、経理、人事教育、営業、マーケティング、宣伝・広報、企画、物流等さまざまである。学歴も高校卒の方から大学院卒まで千差万別である。私が担当した平成15年のころは、中高年のリストラが多く受講生も40代、50代の方が多かった。しかしながら、中高年のリストラがひと段落した平成17年以降は、逆にニート、フリーターといった若者の問題がクローズアップされ、20代から30代前半の若年者がクラスの半数以上を占めるようになってきた。同じコースであっても、その開講時期によって受講生のプロフィールが異なるため、クラスの雰囲気ガラッと変わるのが職業訓練指導の特徴のひとつといえる。このようにバックグラウンドの全く違う受講生を一つのクラスでどのように集団指導していくかは、職業訓練指導員の仕事の難しさであり、また、ある意味では腕の見せ所ともいえる。さらに、集団指導だけでは対応できない相手には個人指導が不可欠となる。例えば、最近多くなってきた精神的な問題を抱えた受講生のケースは、この個別指導が重要となる。このように、職業訓練指導員は、集団指導と個別指導の効果的な使い分けが必要なのである(表1 集団指導と個人指導の比較参照)。

表1 集団指導と個人指導の比較

	集団指導	個別指導
目標	多数の生徒を一度に指導する	生徒1人にきめ細かく指導する
長所	基本的知識を一時に効率的に提供できる	その生徒に合ったカスタマイズした対応ができる
短所	全員が理解できたかどうか不明	理解できるまで個別に対応するため時間がかかる
コミュニケーション	一方通行	双方向
顧客満足度	低い	高い
指導法	ナレッジマネジメント	コーチング

では、集団指導においても個別指導においてもモチベーションをアップさせるために必要なことは何だろうか？私は、クラス担任と受講生一人一人の**信頼関係の構築**が大前提と考えた。すなわち、あのクラス担任は受講生のことを真剣に考えてくれるので信頼できるという安心感を与えることが第一である。そのためには、担任自らがまず自己開示して自分の強み、弱みを見せるようにした。私の強みである専門分野や転職経験が豊富なこと、日本企業だけでなく国際機関や外資系会社にも仕事の経験があること、2児のワーキングマザーなので子供のいる同じ立場の受講生に対して身近な存在としてアドバイスできることなど受講生にとって活用できる情報はできるだけ提供した。その結果、受講生からいろんな相談を受けるようになり、受講生の方も自ら自己開示をしてくれるようになった（図3 ジョハリの窓参照）。

このように受講生との信頼関係が構築できるとお互いの相互理解が促進され、担任として①受講生のやりたいこと（夢・興味・欲求等）を把握し、同時に②受講生の今までのキャリアから本人のできること（能力・適性）を見極め、そして③我々の GOAL は再就職であるというやるべきことを再確認させることができる。この3つの輪が重なる真ん中の部分を大きくすることが、モチベーションアップにつながるのである。つまり、「やりたいこと」と「やれること」と「やるべきこと」の3つの輪が重なっていることに対しては、何の迷いやストレスも感じることなくやる気を出して取り組むことができるのである（図1 モチベーションアップの3つの輪参照）<sup>(4)</sup>。

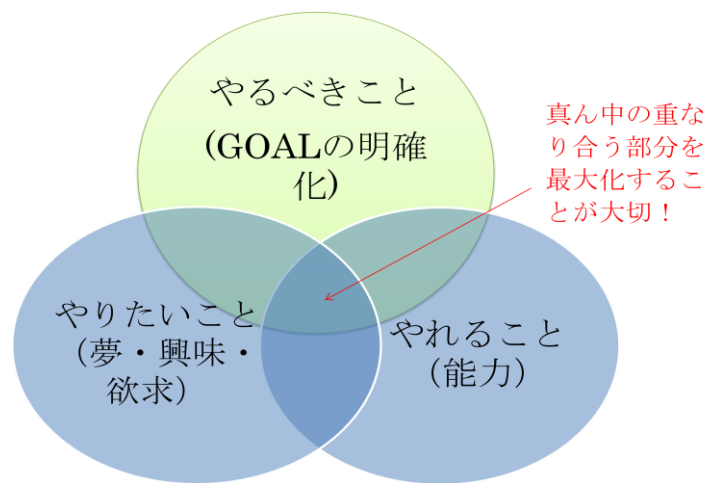


図1 モチベーションアップの3つの輪

集団指導においては、受講生各自のナレッジをクラス全員で共有し、クラス全体のナレッジにまで高めるナレッジマネジメントの手法を活用しながらモチベーションアップに取り組んだ。ナレッジのみならず受講生一人の内定や面接成功体験といった喜びの感動をクラス全員で共有化した。また、個人指導においては、30人のクラスであれば30通りの個性があるので個人面談によるコーチングやカウンセリングの手法を活用しながらモチベーションアップに取り組んだ。その取り組みについて各々説明する。

### 3. 集団指導におけるモチベーションアップ

#### 3.1 就職率 100%達成までの推移

アビリティガーデンにおいてこれまで担当してきたコースのうち、訓練期間が6ヶ月のコースの就職率の推移は、表2および図2のとおりである。(1)、(2)

表2 担当科(6ヶ月コース)の就職率推移 単位(%)

6ヶ月コース	修了時	修了後1ヶ月	修了後3ヶ月	AG平均 (修了後3ヶ月)
流通システム科(H15.4)	24.1	41.4	65.5	62.8
流通システム科(H15.10)	35.7	60.7	75.0	70.3
流通システム科(H16.4)	34.5	37.9	75.9	74.8
国際ビジネス管理科(H16.10)	53.3	86.7	90.0	62.6
ビジネスエキスパート科(H17.1)	26.7	46.7	83.3	79.8
営業技術プロモート科(H17.4)	61.9	66.7	90.5	70.3
営業技術プロモート科(H17.7)	60.0	80.0	95.0	72.9
営業技術プロモート科(H18.1)	84.2	94.7	100.0	72.1
国際ビジネス管理科(H18.10)	65.5	69.0	100.0	82.7

修了後3ヶ月の就職率の推移を見ると、ビジネスエキスパート科で若干下がっているが、それ以外はきれいな上昇ラインを形成し、営業技術プロモート科においては連続して3回担当したが、90.5%、95%、そして100%と順次就職率が上昇していることがわかる。100%を達成した営業技術プロモート科(H18.1月入所)と国際ビジネス管理科(H18.10月入所)の詳細については以下のとおりである。なお、このあと担当し、また自ら開発した新科のビジネス実践力スキルアップ科(H19.7月生)および国際ビジネス管理科(H19.10月生)においても修了後3か月の時点で30人中29人の就職が決まり(就職率96.7%)、その後全員が再就職し就職率100%を達成したことを付加しておく。特に、ビジネス実践力スキルアップ科は、当時の安倍元首相の「再チャレンジ」支援という施策の一環として出産・育児・介護等によりいったん社会から離れた人たちの再チャレンジを支援するために開発したコースだが、4か月という通常の6か月より2か月も短い訓練期間にもかかわらず、修了後3か月の時点で32人中31人の就職が決まり、最後の一人もその後すぐに就職が決まり、就職率100%を達成できたことは注目に値する。

##### 3.1.1 営業技術プロモート科(H18.1月入所)

このクラスは、20人クラスで1ヶ月目に自己都合で退所した生徒が1名いたが、和気藹々と仲の良いクラスで訓練にも熱心に取り組んでいた。応募倍率は、1月期ということもあり1.15倍とぎりぎりであ

ったが、応募者の質は総じて高かったといえる。平均年齢33歳で、20代8人、30代8人、40代4人という若いクラスだった。訓練後半に就職活動に火が付き、修了時点で19人中16人が就職および内定し、その就職率は、84.2%と群を抜いて高かったのが特色である。クラスの中で誰か一人が内定し退所すると、周囲もそれにつられて就職活動に専念する傾向が見られる。最後に内定した25歳の男性は、公務員試験を目指していたため就職が遅れたが、最終的にはハローワークの紹介で建設業の営業事務として再就職した。全般の就職先の職種は、営業職が離職時点より2人増えて9人、マーケティング関係職（商品開発）が新たに2人となった。11人（58%）が訓練を活かした再就職ができたといえる。<sup>(1)</sup>

### 3.1.2 国際ビジネス管理科(H18.10月入所)

このクラスは、30人クラスだったが、初日に就職が決まり1人辞退したため29人からのスタートとなった。応募倍率3.3倍と高く、平均年齢34歳と若いクラスだった。内訳は、20代8人、30代16人、40代4人、50代1人である。40代の4人の受講生のうち3人が訓練前半に就職が決まり退所したこともあり、後半はクラスをまとめる人材がいなくなってしまう。やや個人主義の集団という感はあったが、一人一人は訓練に熱心に取り組んでいた。修了時点で29人中19人が就職および内定し、その就職率は、65.5%だった。修了後1ヶ月時点では1人しか就職できなかったが、修了後3ヶ月目にラストスパートをかけ、残り9人全員の就職が決まった。外資系企業や貿易関連等の国際関連業務に再就職した訓練生は14人と離職時点より4人増えた。<sup>(1)</sup>

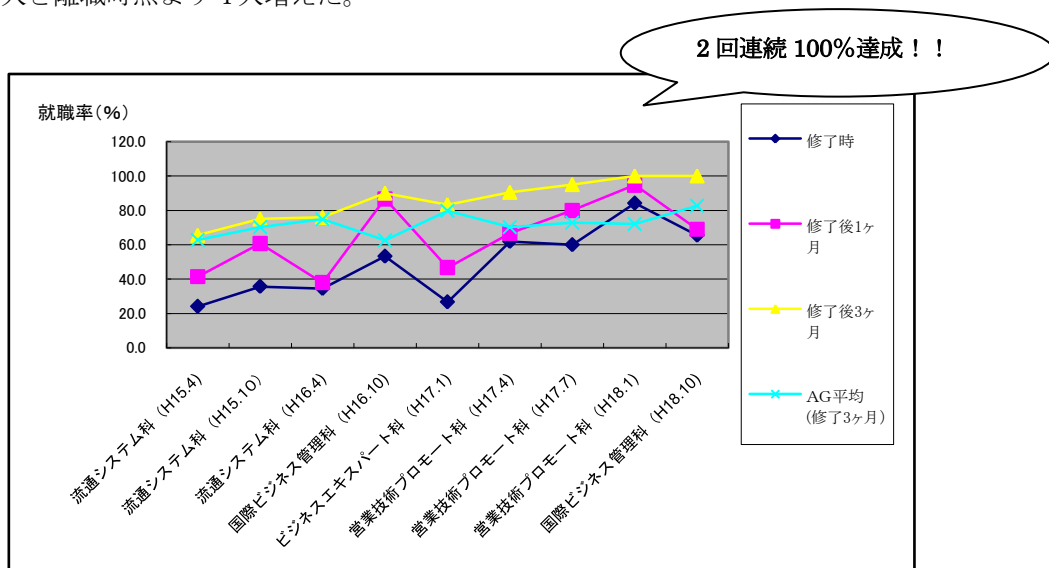


図2 担当科の就職率推移

### 3.2 オリエンテーションの重要性—何事も初めが肝心！—

入所式の翌日にクラス担任によるオリエンテーションが行われる。何事も初めが肝心！というのが、まさにそのとおりである。この初めのオリエンテーションで、受講生に、どのように訓練へ取り組んでいくべきかという意識づけができるかできないかで、そのあとの訓練効果に大きく影響するからである。受講における注意事項や日直当番の仕事内容やクラス運営についての諸注意はどのクラス担任も実施している内容だが、私が毎回力を入れているのは次の二つである。一つは、「我々のGOALは、クラス全員が修了式の当日までに就職または内定、起業をすること、すなわち就職率100%を達成すること」、カルチャーセンターではなく、職業訓練施設なので、訓練の目標は再就職であることを徹底的に意識づけす

る。もう一つは、クラス全員がひとつのチームとなって目標を達成しようという雰囲気作りである。

そのために必ず行うのが、アイスブレイクの一つの手法である「自己紹介・他己紹介」だ。自己紹介は自分のことを紹介するので簡単だが、他己紹介は、相手が自己紹介したことを聴いて、聴いた内容を相手または他の人にフィードバックするので、しっかり相手の話を聴いてないとフィードバックできない。このワークを通じて、最終的に4人（または6人）のグループになって「6か月の訓練期間の過ごし方」を話しあってもらい、最後にグループごとに発表してもらおう。発表までの段階では、グループ内のメンバーとのコミュニケーションしかできていないが、各グループの発表を通じてクラス全体の訓練期間の過ごし方の目標を共有できることになる。全グループの発表が終了したころには、クラス全体が「チーム奥田」となって一つのGOALに向かってお互い協力し合う雰囲気とネットワークができていていることが肝心である。すなわち、自分一人の就職活動ではなく、同じ目標を持ったクラスメイトがいて、一緒にがんばろうというモチベーションの構築と、この訓練に参加して良かった、またはこのクラスに入れて良かったという気持ちに初日のスタートの段階でなっていることが、これから始まる6ヶ月間のクラス運営にとって大変重要なことだと確信している。

### 3.3 朝礼でその日のモチベーションが決まる

アビリティガーデンでは、9:05から9:10までの5分間は朝礼を行っている。朝礼時の受講生の表情でその日のモチベーションの状況がわかるといっても過言ではない。すなわち毎日の朝礼を1日のスタートとしていかにモチベーションをアップさせるかが、クラスマネジメントにおいて重要なのである。起立、礼、「おはようございます」という号令を日直当番にかけさせてスタートするが、挨拶の声が小さかったり、そろってないときはやり直しをさせる。朝の挨拶がしっかりできて初めて受講できる体制が整うのだ。

朝礼は、クラス担任からの連絡事項がメインだが、その日の受講生の表情によって話す内容を変える。特に後半になり就職活動が順調に進まず雰囲気が暗くなってきた時には、あえて先輩受講生の苦労した体験談を話して励ます。七転び八起きで108回目でやっと内定が出た先輩の話などは励みになったようである。それだけでなく失業中は精神的にネガティブになりがちである。笑いを誘う内容を心がけた。

### 3.4 3分間スピーチとナレッジマネジメントの活用

朝礼では、担任からの連絡事項が終わると、日直当番による3分間スピーチを行う。プレゼンテーションによる自己表現力アップの練習により、面接時に自己PRを効果的に行えるようにするという目的もある。まずは、マイクがなくても教室全体に聞こえるだけの大きな声ではっきりとわかりやすく話すことが第1ステップだ。大きな声を出せない人は、お腹から声を出す発声練習をしたり、アナウンサーのように「ア、エ、イ、ウ、エ、オ、ア、オ」とはっきり発音できるように練習することもあった。

テーマは、あらかじめ担任から連絡しておく。私のクラスでは、初回のテーマは、「私の今後の夢・目標」に決めていた。理由は、以下の通り。

- ① 離職という節目の時期に、自分を振り返ることが、今後のキャリア形成につながる
- ② 訓練の始まりの段階で、夢や目標を考えさせ、その達成のために何をすべきかを考えさせる
- ③ クラスメイトで同じ夢・目標を持っている方と情報共有し、かつ今後の情報交換につながる

また、2回目の3分間スピーチのテーマは、「私の強み・弱み」、「私の成功体験」、「私の失敗体験から学んだこと」等である。このテーマは、次節で説明するキャリア形成支援の講義内容とリンクしている。

30人クラスであれば、2回目が終わってくるのが31日目なので開講してから約1ヶ月半ごろである(訓練日を1カ月約20日として計算)。このころは、オリエンテーションの翌日から始まるキャリア形成支援の講義テーマである「自己理解」が終わり、次のテーマである「仕事理解」や早い人では職務経歴書や履歴書の応募書類の準備を進めているところである。これらの講義内容とリンクして一番相乗効果の上がるテーマを選ぶことにしている。よって、担当クラスの受講生のプロフィールや就職活動状況、ニーズを理解した上で最適なテーマを決める。

3回目以降のテーマについては、就職活動関連のテーマにする。「就職活動現況その1」、「就職活動現況その2」といった具合だ。このころは、30人クラスであれば、開講後61日目なので4ヶ月目に入る頃である。6か月コースの場合、後半に入ったところで、早い人は、どんどん面接を受けたり、内定が決まり早期退所する人もいる。就職活動に消極的な受講生も、そろそろ本格的に就職活動を始めなければならない時期である。そこで、どんなことでもいいから就職活動に関連するその時点で実施している活動を発表することにより、一人だけの就職活動ではなく、クラス全員で就職活動情報を共有することを目的にした。特に、早期に就職したい受講生の中でその時点で既に面接を受けている人は、必ず面接の体験談を話すよう依頼した。どこが良かったのか、またはどこが悪かったのか、質問の内容はどうだったのか(いじわる質問等) 実際体験した面接の結果をクラス全員の前で話してもらうことにより、これから面接を受けようとしている他の受講生に有益な情報を提供できたばかりでなく、これから本格的に就職活動をしようとしている受講生に一步踏み出す動機付けとなった。

また、日直当番でなくても前日に面接を受けた受講生は、朝礼時に体験談を発表してもらうことにした。さらに、有益な就職活動情報は、3分間スピーチのみならず、クラスの共有フォルダに情報を落としてもらったり、グループメールで役に立つWebサイトを紹介してもらったり、個人のナレッジをクラス全体のナレッジに共有することにより、効果的な就職活動ができる環境を構築していった。これによって、誰か一人が内定が決まると、他の受講生にも好循環の連鎖が起こり次々に内定が決まるという好循環が起こった。ここでは、単にナレッジの共有化だけでなく、内定したという当該受講生の喜びや感動もクラス全体で共有化したことが重要である。これによりチームとしての団結力が強まり、皆で就職活動がんばろう! という気運が高まったのである。3分間スピーチは、受講生個々の面接対策という位置づけのみならず、むしろ集団指導という観点からはナレッジマネジメントの活用成功例といえよう。前述したとおり、ナレッジマネジメントは、企業の経営手法のみならず、職業訓練の現場においても有効な方法なのである。

### 3.5 キャリア形成支援の集団講義

アビリティコースの6ヶ月訓練の1ヶ月目と3ヶ月目のはじめ、4ヶ月目の最後、6ヶ月目のはじめの時期に、キャリアプランを4ユニット全科共通で初めて担任専門役が自ら実施した(表3参照)。そのユニットの特色として、1ユニット3日間のうち、始めの2日間は、キャリア支援にあて、残りの1日は訓練の復習及び確認にあてたことがあげられる。このパターンは、平成16年度まで実施したが、平成17年度からは1コース2ユニットの実施となり、3日目の訓練復習の日はなくなった。(キャリア支援内容は、8日間48時間から6日間36時間へ減少。) さらに、平成18年度からは、キャリア支援の講義は基本的に訓練時間外に設定する方針へと変更になり、合計28時間に減少した。つまり、就職率100%を達成した営業技術プロモート科(H18.1月入所)におけるキャリア形成支援の集団指導は、当初より12時間減少した36時間の実施、国際ビジネス管理科(平成18年10月生)におけるそれは、当初よ



り 20 時間減少した 28 時間の実施という環境の下で達成されたことになる。

表 3 キャリアプランのユニット構成

	第1ユニット	第2ユニット	第3ユニット	第4ユニット
実施日	1ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	6ヶ月目
時間数	12時間	12時間	12時間	12時間
テーマ	現状分析	社会情報の整理	セルフプロデュース力	目標管理と評価
内容	自己理解 (キャリアの棚卸)	仕事理解 (職業情報の整理と求人)	効果的な応募書類・面接	ライフプラン作成 (生涯に向けた目標設定)

何故集団指導の合計時間が減少したにもかかわらず、就職率が 100%達成できたかは、共通して特に取組みを強化した以下の2つの要因が考えられる。一つは、減少した分を補うべく個別指導に徹底して取り組んだこと、もう一つは、減少したキャリア形成支援の集団講義の内容を実施後に受講生から回収したアンケート結果を踏まえ、繰り返し、PDCA サイクルを回すことにより、継続的に講義内容の改善を行ったことである。

集団講義の総時間数は減少したもののそのカリキュラム内容である「自己理解」、「仕事理解」、「自己表現力」（応募書類と面接）の流れは踏襲して実施してきた。その内容について紹介する。

### 3.5.1 「自己理解」の講義内容

「自己理解」は、キャリア形成支援の講義の中で一番重要であり、力を入れて実施しているテーマである。まずは、自分自身を振り返って見つめ直すという自分の棚卸のワークは、離職という節目だからこそできることで、受講生の皆さんはラッキーだという意識づけから始める。失業中という気持ちが暗くなりがちなので、敢えて皆さんはラッキーだと言って**発想の転換**をするのである。

次に、キャリアとは何か？これから何がしたいのか？仕事上の目的地（キャリアビジョン）はどこなのか？将来のなりたい自分に対して今の自分はどうか？そのギャップを埋めるにはどうすればいいのか？（キャリア形成）、自己実現欲求とは何か？等投げかけて考えさせる(図3 現在と未来の自分参照)。

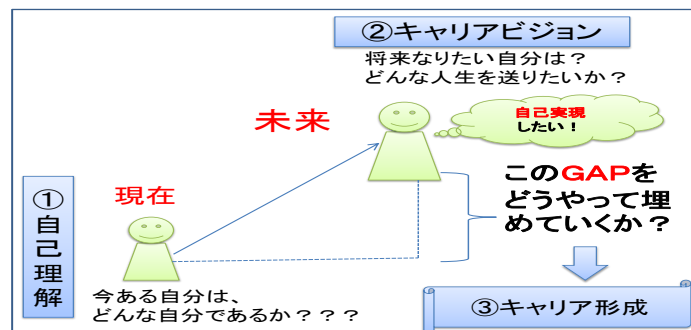
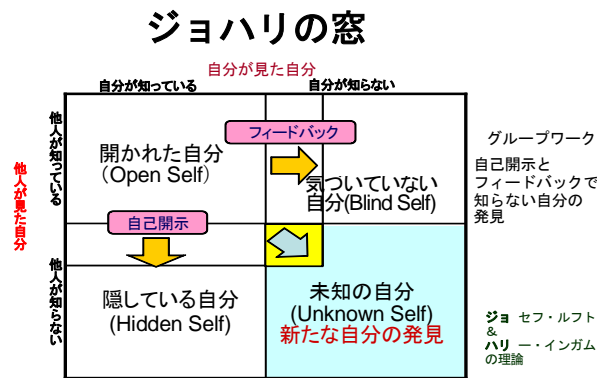


図3 現在と未来の自分

その結果、キャリア形成を考える上で一番大切なことは、自分自身をどれだけ知って理解しているかという「自己理解」であることに気付かせ、実際は自分という一番身近な存在すらわかっていないようで

わかっていないという現実直面させるのである。それから、自己理解のワークに入っていく。

自己理解の方法は、大きく分けて①自己査察、②他者からのフィードバック、③各種検査ツールの活用の3つがあるが、これらを総合的に組み合わせ実施した。特に、ペアワーク、グループワークを取り入れ、自己開示とフィードバックにより気づいてない自分 (Blind Self) を発見させることに時間をかけた(図2 ジョハリの窓参照)。この理由は、毎回講義終了後に実施しているアンケートの結果から、ペアワークやグループワークによる他者からの気づきが新たな自分を発見する上で大変参考になったという感想が突出して多かったからである。最初は、自己開示に抵抗を持っていた受講生もペアワークやグループワークが進むにつれ徐々に自己開示できるようになっていった。相手が自己開示すればするほど、自分もつられて自己開示できるようになる。ある意味でGive & Take といえよう。但し、どうしても自己開示できない、したくないという受講生については個人面談をし、自己開示の大切さを説明した。これによって、徐々に自分の殻から飛び出し他の受講生とコミュニケーションを取れるようになった。



自己理解のワークの切り口として、①仕事上の夢・興味、②価値観、③人柄、④能力の4つの視点から自分の棚卸を進めた(図5 自分の棚卸参照)。具体的には、①仕事上の夢・興味の棚卸については、あなたの将来の夢は何か?何をやりたいのか(興味)?何をやりたくないのか?を自己査察させ、ワークシートに手書きで記入させる。敢えて手書きにすることにより、手を動かして脳に刺激を与えるよう工夫した。子供のころの夢から遡って現在の自分の夢まで振り返るので年齢が高い人ほど大変な作業である。この個人ワークが終わるとペアワークでお互いに情報交換する。交換した情報を他己紹介の要領でフィードバックさせた。2~3組のペアにはクラス全員の前で発表してもらったが、これは、プレゼンテーションの練習はもちろんのこと、何よりもクラス全員での情報共有による相互理解のためである。また、検査ツールとしてホルランドの6つのパーソナリティも活用した。②仕事上の価値観の棚卸については、仕事を選択する上で何を大切にしているか、何を求めているかをワークシートに書かせた。すなわち、あなたは何にこだわってどんなモノサシで物事を判断しているか?それは、仕事の内容か、収入か、社会的な地位か、家族か等々。このモノサシが満たされる仕事につけば満足感が得られる。個人ワークのあとで①と同様にペアワークによる情報交換、他己紹介の要領でフィードバック、さらに2~3組のペアにクラス全員の前で発表してもらった。また、検査ツールとして、シャインのキャリアアンカーを活用した。③人柄の棚卸については、あなたはどんな人間か?強みは何か?弱みは何か?を自己査察させる。この個人ワークは、①や②に比べ応募書類に直接反映できる内容なので、特に強みについては自分という商品のコピーライターになったつもりで表現に工夫し、他の商品と差別化できるキャッチ

コピーを考えるよう指導した。「就職活動は、あなたという商品をPRするマーケティング活動です。」という位置づけからSWOT分析<sup>(注1)</sup>の説明をし、徐々に求人市場における自分の位置づけや価値を考えさせるようになっていった。また、検査ツールでは、エニアグラムやエゴグラムを活用した。④能力の棚卸は、自己理解の4つのワークの中で一番時間のかかる作業である。あなたは何をやってきたか？何ができるのか？仕事上のキャリアを直近の仕事から棚卸してもらおう。いわゆるキャリアシートとって、職務経歴書を書く前の原稿（下書き）に当たるものである。同じ会社でも職種別、部署別、役職別に、その時の職務内容、仕事への取り組み姿勢、仕事を通じて身につけたスキル・能力、アピールポイント等を棚卸する。また、会社概要は、事業内容と従業員数は必ず書かせ、部下がいた場合は必ずその人数を書かせた。どれくらいの規模の会社で何人の部下を管理していたかは、管理職として再就職を考えている受講生にとっては重要な要素だからである。転職希望者には、職種が違って通用する6つの転移可能なスキル（小島貴子氏提唱）を必ずひとつは書くよう促した。問題解決能力、企画実行能力、プレゼンテーション能力、人材育成能力、クレーム処理能力、コミュニケーション能力の6つである<sup>(5)</sup>。この個人ワークは授業時間内では仕上がらない方がほとんどであり、しかも職務経歴書を仕上げる上で不可欠な原稿であるため、宿題として次の仕事理解の講義の前までに提出させることにした。提出された仕事の棚卸シートはすべてに目を通し、これをベースにして職務経歴書がしっかり書けるかどうか赤ペンで添削した。仕事の経験が長く転職の多い40代、50代の方や、派遣社員が長く派遣先を転々とした方等棚卸シートが10枚以上になる方もいた。1社1シート、仕事内容ごとに1シート記入と指示していたからである。完成レベルに達していない受講生は、個人面談してフォローアップした。この添削作業は時間的にも作業的にも大変ではあったが、職務経歴書の完成度は高いレベルになり、受講生が応募した企業からの評価は上々であった。

受講生のほとんどが、このような自己理解のワークをしたことがなかったため、自分を振り返るいい機会となったと感謝された。実施後のアンケートで印象に残った言葉がある。「過去の事実は変えられないが、過去の見方は変えられる」<sup>(6)</sup>という言葉で大変気持ちが癒されたというのだ。特に、会社の倒産やリストラで不本意にも失業した受講生にとっては精神的に辛い時期である。集団指導の中にも常に受講生の精神的なケアをしながら授業を進めていく配慮は不可欠である。また、「ライス(rice)ワークよりライフ(life)ワーク」<sup>(6)</sup>という言葉が印象に残ったという受講生も多かった。その結果、生計を立てるための仕事から生き活きと自己実現して働くことのできる仕事を探そうという気運が高まったのだ。

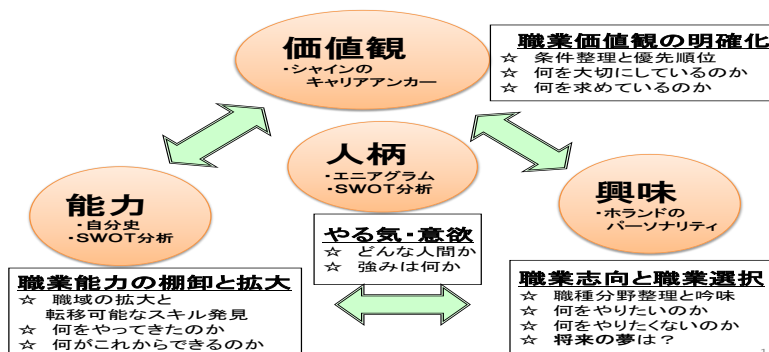


図5 自分の棚卸

### 3.5.2 「仕事理解」の講義内容

自己理解の集団講義から約1ヶ月後に仕事理解の集団講義を実施する。自分という人間がどういう人間か、将来何をやりたいのか、何ができるのか、強みは何か等自分という商品のプロフィールが見えてきた段階で、次にその商品を売り出す外部市場の状況を理解させる。具体的には、①労働市場、特に求人市場はどうなっているのか、②どんな仕事があるのかを説明する。

まず、①については、労働市場の現状を統計データ（厚生労働省や東京労働局のHP等参考）に基づき説明する。完全失業者数、完全失業率、有効求人倍率の全国および各都道府県の推移を示し、受講生が就職を考えている地域の求人市場がどうなっているか理解させた。また、ミスマッチの現状として、年齢、職種、雇用形態、地域によって有効求人倍率に開きがあることを説明した。例えば、東京都のH18.8月の24歳以下の有効求人倍率が3.19に対し、55歳以上は0.80という年齢のミスマッチ、一般事務と情報処理技術のそれは、0.48と8.11という職種のミスマッチ、機械・電気技術者の常用雇用の求人倍率が7.99に対しパートは0.92という雇用形態のミスマッチがある。地域的には、愛知県の1.93に対し青森県は0.42というミスマッチがあり、どこで就職するかで求人ニーズに開きがあることも説明した。次に、②については、書籍・雑誌、インターネット・パソコンソフト、そして実際仕事をしている人からのナマ情報をヒアリングするなどの方法を紹介した。キャリアマトリックスやキャリアインサイト等のITツールの活用は有効だが、やはり自分の周りにいる身近な人（家族、親戚、先輩等）でその仕事を実際にやっている人から話を聞いたり、実際にアルバイトで実体験することが重要である。

次に、ある程度方向性が見えてきたところで、方向別のグループ分けをする。再就職か、起業か？再就職であれば希望の職種は何か（営業・販売、企画、マーケティング、広報・PR、経理、人事・労務、物流、IT関連、生産等）？同じ方向を考えている人たちが集まり、どうしたら希望の仕事が見つかるかグループ討議をしてその結果を発表してもらうのだ。このグループ討議は、就職活動に消極的だった受講生にとっては特に効果的だった。就職活動積極派の人から有益な情報を共有できるばかりでなく、就職活動に火をつけることになった。

### 3.5.3 「自己表現力」（応募書類と面接）の講義

応募書類3点セットについては、集団講義で原則的な説明をした。履歴書は、市販のフォームを使用するケースがまだ多いので差別化しにくい。そこで、職務経歴書でオンリーワンの商品カタログを作成し、他の応募者より面接したいと企業採用担当者に思わせるにはどう表現したらいいかを受講生と一緒に知恵を絞った。前半終了までには、職務経歴書、履歴書は各自完成させ、個人面談で添削指導した。30人いれば30通りの個性とキャリアがあるため、応募書類については、個人指導が中心となった。

一方、面接指導については、「仕事理解」の講義で同じ方向性のグループに分けたが、そのグループごとに模擬面接を実施した。大方1グループ5～6名に編成し、面接官は、担任である私と緊張感をもたせるため他のクラス担任に副面接官を頼むこともあった。被面接者以外はオブザーバーとして模擬面接時の対応を観察して評価シートに記入してもらい、面接終了後被面接者にコメントと共にプレゼントしてもらった。また、基本的にビデオカメラで撮影し、グループ全員の模擬面接が終了した時点で撮影したテープを渡し、グループごとに教室で再生し、面接を受けた本人が気づいたことをその日のアンケートに書かせた。思っていた自分と違って見えたという感想が圧倒的に多く、特に、話し方や動作の癖を発見し、ビデオを通して様々な気づきがあったようだ。当初は、ビデオ撮影に抵抗していた受講生も、最終的には、本番の面接で大変役に立ったという感想を沢山もらった。模擬面接は、ほんの10分ほどの

やり取りであるが、クラスメイトに見られて模擬面接を受けることは本番の面接よりあがるだろう。しかしながら、この経験が本番の面接での冷静に対応につながると確信して実施した。ただし、個人情報に差し障りのない質問を選び、主として話し方、入室・退室の姿勢、ノックの仕方、イスの座り方と姿勢、表情（視線、笑顔等）をチェックすることに主眼を置いた。これは、面接は最初の5分で決まると言われるほど第一印象が大切だからである。

## 4. 個別指導におけるモチベーションアップ

### 4.1 キャリア形成支援の個別指導（ワン・トゥ・ワンマーケティングの活用）

集団指導をマス・マーケティングにたとえると、個別指導はワン・トゥ・ワンマーケティングにたとえられる。顧客1人1人の好みや価値観、状況の違いを把握・認識し、それぞれのニーズに合わせて異なったアプローチを行おうというマーケティング・コンセプトである。すなわち、受講生を顧客ととらえ、年齢、今までのキャリア、生い立ち等それぞれ異なる受講生個人と面談することにより、受講生のキャリアビジョンや再就職に向けた考え方をヒアリングし、各人のニーズに合わせてキャリア形成支援を行うことである。集団指導では、基本的な知識をいっせいに提供するためには効率的だが、コミュニケーションが一方通行となり、毎日アンケートをとって対応しても受講生一人一人のニーズに決め細かく応えることには限界がある。ここに個別指導によるモチベーションアップの重要性が位置づけられるのである（表1 集団指導と個人指導の比較参照）。

### 4.2 個別指導の実施内容

放課後の時間帯を利用して、1コース3回実施した。個人面談の記録は、個人ごとに日付と内容を記入した。特に、2回目の個人面談では、応募書類のチェックを行ったので、完成度の低い受講生の場合は、合格ラインに達するまで10回近く添削面談を行った。具体的には以下の通りである。

① 1回目の個人面談においては、事前に「就職活動についての現況調査」というアンケートを受講生にお願いし、前職を辞めてから今までにどのような就職活動をしてきたかを具体的に情報収集した。その結果、履歴書は書いたことがあるが、職務経歴書は書いたことがない人が多く（3分の1）、面接経験のない人に至っては半数以上いることがわかった。科によって、多少のばらつきはあるもののおおかた同じ傾向だった。

② 2回目の個人面談においては、応募書類の添削を実施した。当初は、第3ユニットの前後での実施を企画していたが、実際は、前倒しをして応募書類を完成した人から順次実施した。仕事の棚卸シート（事前に宿題を出した）、職務経歴書、履歴書の3点を一緒に見せてもらい、職務経歴書はA4縦で2枚までに要領よくまとめ本人の商品カタログとしてアピールできているかをチェックした。これは、個人差が大きく、長年同じ会社1社のみ勤務し、転職経験ない方にとっては、大変な作業となった。しかしながら、何回も添削を行うことにより自分の棚卸を深めることができ、最終的にはオンリーワンの素晴らしい商品カタログとしての職務経歴書が大方できあがった。国際ビジネス管理科の受講生は、外資系に就職を希望する方が多かったので英文レジメも添削した。

③ ③ 3回目の個人面談は、最終月に実施し、主に就職活動状況をヒアリングした。具体的には、応募状況、面接状況、進捗状況等である。就職活動が円滑に進んでない方には、その後個別に面談し対応策を協議した。再就職へのハードルの高い高齢者には、東京都の高齢者就職相談窓口や各地域の高齢者事業団を紹介し、中小企業の社長のサポート役として再就職できた方もいる。また、大学を中退し親

の商売を継いで自営業を長年営んできた40代後半の男性の場合は、サラリーマンとして正社員での再就職はハードルが高かったが、ハローワーク墨田の再就職プランナーと連携し、正社員として再就職できたケースもある(4.3.1 K氏のケース参照)。

### 4.3 コーチングの活用

コーチングとは、相手の自主的な行動をサポートするコミュニケーションスキルである。その基本的な考え方は、次の五つのマインド(心的態度)がある。①人間尊重のマインド、②相互理解のマインド、③個別開花のマインド、④目標協力のマインド、⑤評価感謝のマインドである。

①については、「人間は誰しも向上したいと願っている」という認識に基づき相手の人格を尊重することを出発点とする。よって、マズローの欲求5段階説の最上位である「自己実現の欲求」は、まさにコーチングが目指しているものといえよう(図6 マズローの欲求5段階説参照)。

②については、「課題と答えは本人が持っている気がついていないだけである」が前提。コーチと相手がお互いに信頼しあった上でのコミュニケーションがなければコーチングは成立しない。マレガーのX理論とY理論でいうと「人間は本来勤勉であり環境や条件次第で自発的に行動したり責任を持って自ら自己実現を目指す」というY理論に立ち、相手の向上の可能性を信じるのが肝心である。

③については、「人間は地球のような存在。どこを見るかで評価が違う。一部分で全体を評価しない」ということ。30人いれば30通りの個性があると前述したが、ここの個性や背景を認めた上で一人一人の能力を向上させるための最も有効な手法を常に模索する必要がある。マーケティングにおいては**ワン・トゥ・ワンマーケティング**という概念に当たる。

④については、「各人のゴールの達成にはサポーター＝コーチが必要である」ということ。上から下へ一方的に目標を与えるのではなく受講生が目標を具体的に達成するためにお互いパートナーとして協力しあうのである。この意味では、担任はメンター(信頼のおける相談相手)に近い存在ともいえる。

⑤については、「人間は誰もが無限の可能性を持っている」ということである。コーチングが効果を発揮するのは、対象者である受講生自らが「正解は自分が持っている」と信じているからである。したがって、本人が自信を持てるようにサポートする必要がある。具体的には、ほめたり、承認することにより相手の無限の可能性を思い出させ自信を取り戻すのである。交流分析では、これをプラスのストロークという。

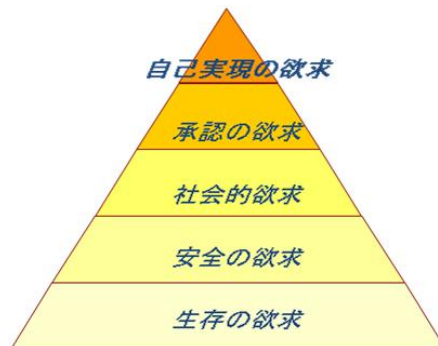


図6 マズローの欲求5段階説

以上の基本的なコーチングの考え方を前提に、コーチングを実践する上では、以下の6つの基本スキルを使用する<sup>(7)</sup>。



- ① 質問のスキル：相手が質問されることによって自らが発した言葉によって自分で気づき、その結果自発的な行動が生まれるようにする。
- ② 傾聴のスキル：意識的に相手の言葉を聴き心の内面をとらえようとする。うなづき、反復、励まし、言い換えなどにより積極的傾聴をし、相手の立場に立った質問をすることである。
- ③ 直観のスキル：推理や経験によらず相手の全体・本質をつかむこと。考えない、予測しない、導かないの3つがある。
- ④ 自己管理のスキル：相手にどのような態度で対応するか自分自身を管理する。考えないためにどうすべきかを考えるのである。
- ⑤ 確認のスキル：人間尊重と相互理解の原則に従って相手の存在価値や能力を認め、相手から引き出したものが目標達成のために正しいかどうかを過去、現在、未来について5W2Hに分解して確認する。過去については成功体験を確認させると自信につながる。3分間スピーチのテーマにしている所以でもある。
- ⑥ 共感・受容のスキル：身振り態度を合わせる、声の調子・高さを合わせる、呼吸を合わせる、アイコンタクト等のペーシングにより相手に安心感を与え、この担任には何を話しても大丈夫という絶対的な信頼関係が生まれる。また、自分のすべてを受け入れ、相手をすべても受け入れることにより、さらに信頼関係が強化され、コーチングは強力なツールとなるのである。

#### 4.4 個別の事例

個別面談は、4.3のコーチングの手法を活用して実施した。自分の方向性・目標を見出すのに時間のかかった受講生もいれば、目標は明確だったが、自己PRに時間のかかった受講生もいた。集団指導だけでは再就職が難しい受講生を中心に個別面談を実施しサポートした。就職率100%を達成した営業技術プロモート科（H18.1月入所）と国際ビジネス管理科（H18.10月入所）の中から個別の事例を紹介する。

##### 4.3.1 K氏のケース（営業技術プロモート科）：確認により成功体験を思い出させて自信をもたせたケース

40代後半男性のK氏は、大学在学中に自営業を営んでいた父親が倒れ、家業の米屋を継がなくなりはけなくなった。ところが、スーパーの台頭により商売が成り立たなくなり廃業となった。今後はサラリーマンになって正社員として就職して母親を養いたい。

【対応】サラリーマンになりたいという明確な目標があったのでその目標に向かってサポートした。職務経歴書作成の段階で自営業をきりもりして生計を立てたことによる職務能力の強みをPRすることができず10回以上応募書類の添削面談をした。年齢のハードルもあり、応募書類がなかなか通らず自信をなくしてネガティブになってきたこともあったが、最後まで正社員として働きたいという強い希望があった。そこで、再度SWOT分析<sup>(注1)</sup>をして強みを洗い出すよう指導した。「自営業をきりもりしていたときに一番うれしかったことや達成感を感じたことは何でしたか？」という成功体験の質問から具体的に5W2H（いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どのように、どれくらい）に分解して質問した（チャックダウン）。例えば、自分の成功体験からの強みを分解して「あなたが、いつ、どこで、何を、どのように対応したからお客様に感謝されたのですか？」、「あなたの強みは何ですか？」といった具合だ。この結果、誠実な人柄と粘り強い仕事ぶりがK氏の強みであることが**共感**できた。その後、この2点の人柄の強みを前面に打ち出してK氏のオンリーワンの商品カタログとしての職務経歴書を作成するよう指導

した。最終的に、ビルメンテナンス会社の営業マンとして正社員として採用された。上記⑤の確認のスキルの中で過去の成功体験を何度も確認させることにより自信をもたせたことが奏功した。

#### 4.3.2 T氏のケース（営業技術プロモート科）：質問によりやりたいことを気付かせたケース

20代後半の女性。アパレルの生産管理の現場を2年半経験し、今後は職種転換をして事務職として商品開発や企画の仕事がしたい。中小企業だったのでできれば大企業に就職したい。

【対応】当初やりたいと考えていた商品開発や企画の仕事に応募したが書類が通らなかった。若さと意欲がT氏の強みだったが、その方向性で自分ができることが現段階では乏しいことを質問することによって気付かせた。例えば、「今までに一番達成感を感じた仕事は何ですか？」「一番楽しかった仕事は何ですか？」（拡大質問）、「達成感を感じる仕事に就くためには何が必要ですか？」（肯定質問）、「その必要な能力・スキルが今のあなたにありますか？」（否定質問）、「その必要な能力やスキルを身につけるためにはどうしたらいいと思いますか？」「実際始めたらどういう結果が予想されますか？」「やりたい仕事に近づけるとおもいますか？」（未来質問）等である。その結果、いろいろ経験して育ててくれる環境の会社で自分の可能性をためてみたいと思っていることに気づき、社内研修制度の整備された営業企画会社の正社員として採用された。

#### 4.3.3 N氏のケース（国際ビジネス管理科）：積極的傾聴により主体性を尊重したケース

30代後半女性。親の海外赴任で海外在住経験あり、語学堪能。ただし、正社員の経験がなく派遣社員を転々としてきた。年齢的なこともあり、正社員として法務関連の仕事をしたい。

【対応】今までのような派遣社員を続けるのは不安定なので、この離職の機会を転機ととらえて正社員として再就職したいという強い希望があった。企業規模は、中小しか正社員での採用の可能性がないことを本人自身が認識していた。そこで、隣接しているハローワーク墨田に毎日寄って新着求人情報を必ずチェックするようアドバイスした。人気のある新着求人はすぐに紹介枠を超えてしまいウェイティングとなってしまうからだ。もともと意欲のある人だったので主体性を尊重し、N氏の言ったことにならずいたり、励ましたり、反復・言い換えなど積極的傾聴を心がけた。その結果、従業員数30人未満の環境調査会社の営業補助、総務、経理として採用が決まり、事務全般を任された。

## 5. おわりに

本稿では、就職率100%を2回連続して達成したキャリア形成支援現場からの実施報告として、顧客の視点に立ったマーケティング発想を取り入れたモチベーションアップの“やる気”創出の指導法を集団指導と個人指導に分けて探ってみた。集団指導においては、ナレッジマネジメントの手法を活用し、各個人が所有しているナレッジを共有化し、就職率100%というチームのGOALに向かうと共に、そのプロセスでチームのメンバーが体験した感動も共有化することによってチームの一体感を演出し、モチベーションアップの“やる気”を創出した。また、個人指導においては、コーチングの手法を活用し、受講生と担任との信頼関係がベースとなった個人面談によるモチベーションアップがキーワードであったといえる。さらに、両者のベースには、受講生という顧客を第1に考える顧客視点のマーケティング発想とクラス担任と受講生の信頼関係が根付いていたことが重要である（図7モチベーションアップの“やる気”創出図参照）。信頼関係構築については、まずは相手である受講生の人格を尊重することが大前提であることを忘れてはならない。



モチベーションアップについては、図1で説明したモチベーションアップの3つの輪である①やりたいこと（夢、興味、欲求）と②やれること（能力）、そして③やるべきこと（再就職または起業というGOALの明確化）の重なる部分を最大化することが不可欠である。その上で、認容、信頼、期待がさらに“やる気”を起こさせるのである。

私自身、今年の4月から現在所属の大学校に講師として勤務している。顧客は、離職者から大学生、大学院生、職業訓練指導員を指導する立場に変わったが、今までの指導の経験を生かして顧客ニーズに対応した価値（ベネフィット）の提供とそのサービス向上に努めていきたいと思っている。

最後に、この報告が職業訓練の現場のみならず、民間企業や教育施設等の指導の現場で少しでもお役に立てれば幸いである。

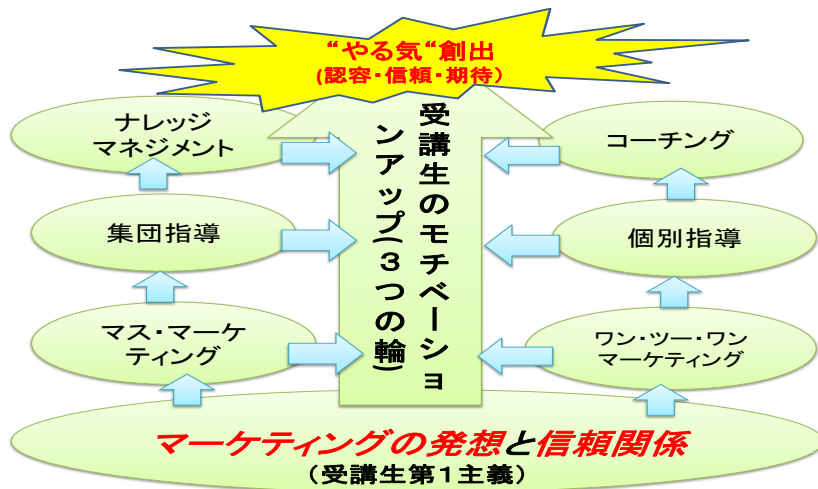


図7 モチベーションアップの“やる気”創出図

【注】

(注1)SWOTは、Strength(強み)、Weakness(弱み)、Opportunities(機会)、Threat(脅威)のこと。SとWを内部環境、OとTを外部環境といい、企業のマーケティング戦略で使われる。ここでは、自分という商品を分析するために使用。

【参考文献】

- (1) 奥田美都子、キャリア形成支援に関する取り組み 副題： 就職率100% 2回連続達成の要因を探るーワン・トゥ・ワンマーケティングによるCS向上とプロセス管理の徹底による実施報告ー、技能と技術、Vol.43、2008年3月、p41-47
- (2) 奥田美都子、CS向上と就職率100%を目指したプロセス管理-アビリティガーデンにおける就職支援の施行実施報告-、技能と技術、Vol.42、2007年5月、p2-12
- (3) 小笹芳央、モチベーションストラテジー、PHP研究所、2003年、p96-111
- (4) 小笹芳央、部下のやる気は上司で決まる、実業の日本車、2001年、104-162
- (5) 小島貴子、がんばる中高年実践就職塾、メディアファクトリー、2003年、p7-52
- (6) フィリップ・コトラー、社会が変わるマーケティング、英治出版、2007年、p1-64
- (7) ビジネスコーチング技法、(独)雇用・能力開発機構、2005年改訂、p1-28
- (8) 植田恭史、コーチング研究Ⅲ-学生アスリートのコーチングにおけるコミュニケーション・スキル-、東海大学紀要、2004年、p29-34