

# パワー・ハラスメント防止対策としてのコーチング導入について

## ーパワー・ハラスメントが発生するメカニズムから 公務職場におけるコーチングの有用性を探るー

人事院中部事務局第二課任用係長（2025年10月1日現在）  
奥田 恵美

### 概要

このレポートは、公務職場におけるパワー・ハラスメントの発生メカニズムを考察するとともに、人の行動の支援として個人の成長や発達を促す「コーチング」という手法を多角的に分析することで、当該手法がパワー・ハラスメントの防止に有用であることを明らかにしたものである。

本研究は、令和6年度に実施したものであり、使用した統計データ等は、執筆時点のものであります。また、本研究における意見は、筆者の個人的見解であり、所属機関の見解ではありません。

## I 研究の必要性 ～なぜこの研究をするのか～

国家公務員から勤務条件や勤務環境等（ハラスメントを含む。）に関する悩みについて広く相談（以下「苦情相談」という。）に応じる中で、特にパワー・ハラスメント（以下「パワハラ」という。）と、それに起因するメンタルヘルス（以下「メンタル」という。）の不調が職員や所属組織に大きな影響を与えていると感じている。

実際に苦情相談の件数は年々増加しており、人事院が公表した2023（令和5）年度の状況は、相談事案数が1,355事案で過去最多、相談事案の相談内容をみると、「パワー・ハラスメント、いじめ・嫌がらせ」が全体の32.7%（443事案）と最も多い割合になっている（人事院, 2024）。

また、パワハラについて相談する職員の多くが同時にメンタル不調を訴えており、なかには休職に至ったと訴える職員やパワハラを起因として職場環境が悪化し、職場全体が疲弊しているという声もあった。しかしながら、人事院規則10—16（パワー・ハラスメントの防止等）で定義されるパワハラと認定される件数は限定的である。

定義に該当し認定されるパワハラに至らずとも、メンタル不調や職場環境の悪化の原因が人間関係にあるとすれば、上司と部下のコミュニケーションの行き違いを防ぐ方法を探ることがパワハラ防止に有効であると考えられる。

一方、人間関係の改善の手法として「コーチング」という手法が一般に知られている。そこでコーチングにより人間関係の改善を促すことで職員の健康や職場環境、組

織の利益を守ることができるのではないかと考える。

先行文献からコーチングが組織文化を改善し、職場のパフォーマンスにポジティブな影響を与える可能性を示す研究はあるものの(Grant, 2017a)、パワハラ防止対策としてのコーチングに焦点を当てた研究は限られている。そこで本リサーチでは、①パワハラ防止対策としてのコーチングが個人のみならず組織に影響を及ぼすか、②パワハラの要因に対して、コーチングがどのように機能するか、③パワハラ防止対策としてコーチング導入する際、どのような設計をすれば効果的かの3点について、文献やインタビューを通して調査することで公務職場におけるパワハラ防止に対するコーチング導入の有用性を探る。

## II コーチングの概要（定義・研究等）

そもそもコーチングとは何かということについて、『コーチング心理学概論 第2版』（西垣・原口・木内, 2022）を主たる参考文献とし、他の関連文献も参照しながら定義や様々な分野における活用などを説明する。

### 1. コーチングの説明・定義

コーチングは特定の開発者がおらず、様々な流派や変遷があり、現在も変化し続けている。「人の行動の支援」としてのコーチングを実践するプラクティショナー（practitioner）たちは、それぞれ独自の定義づけを行っており、その内容は多様である。しかし、それらの定義に共通する考えを整理することで、コーチングの概要を説明できる。

#### (1) プラクティショナーによるコーチングの定義の例

代表的なプラクティショナーによるコーチングの定義をいくつか挙げる。

- ① 「コーチングとは、他者のパフォーマンスと発達を促進する技能（art of facilitation）である。」（Downey による定義）
- ② 「コーチングとは、個人の潜在能力を開放し、その人自身の能力を最大限に高めることである。」（ホイットモア, 1995）
- ③ 「コーチングは個人指導と教示（instruction）の形で他者のパフォーマンスと発達を向上させる技術－教示的なアプローチである。」（Parsloe による定義）
- ④ 「コーチングの核心とは何かと問われれば、それは、発見と気づきと選択をもたらすことであると私たちは答えるでしょう。それは人々が自らの答えを見つけ、重要な選択を繰り返すことによって自らの道を歩むことができるよう、効果的にサポートするための手法なのです。」（Kimsey-House らによる定義）
- ⑤ 「コーチングとは、思考を刺激し続ける創造的なプロセスを通して、クライア

ントが自身の可能性を公私において最大化させるように、コーチとクライアントのパートナー関係を築くこと。」(国際コーチング連盟(以下「ICF」という。)日本支部, 2025)

上記の定義で示されるとおり、コーチングで用いられる手法は、促進、教示、サポートというように決まった形はない。共通しているのは、個人の成長や発達を促す関わりである、という点である。

なお、カウンセリングやコーチングを受ける人を Client と呼ぶ。英語では同じだが、日本では一般的にカウンセリングではクライアント、コーチングではクライアントと呼んでいる。

## (2) コーチングの定義の共通点

コーチとクライアントの関係性やマインドの在り方など、個人の成長や発達を促すための必要な要素からコーチングの定義の共通点を説明する研究者もいる。

Grant(2005)は共通点として、コーチとクライアントとの間の支援的、協同的かつ平等な関係、問題の分析よりも解決法の発見を優先すること、協同的な目標設定を挙げており、Wilson と McMahon(2006)は、ポジティブであること、断定的でないこと、解決志向であること、挑戦的であることを挙げている。

## (3) 日本におけるコーチングの説明・定義の特徴

日本におけるコーチングは、目標設定がより強調されており、コミュニケーション・スキルであると強調しているものが多い。

日本のコーチング界の草分け的存在の本間は「コーチングとは、人間の無限の可能性と学習力を前提に、相手との信頼関係のもとに、一人ひとりの多様な持ち味と成長を認め、適材適所の業務を任せ、現実・具体的で達成可能な目標を設定し、その達成に向けて問題解決を促進するとともに、お互いに学び合い、サポートする経営を持続的に発展させるためのコミュニケーション・スキル」としている(本間・松瀬, 2006)。

ICFの調査結果からも「自分にとってコーチングとは」という問いに対して、全世界のトータルでは68.9%のコーチが「profession(専門職)」であると答えているのに対し、日本のコーチは67.2%が「スキルのセット」と回答し、専門職と考えているコーチはわずか23.0%にすぎなかった。コーチングを「コミュニケーション・スキル」と認識しているのは、他国には見られない、日本独自の特徴である(西垣, 2014)。

## (4) コーチングとその近隣領域(メンタリング、コンサルティング、カウンセリング)

との違い

コーチング、メンタリング、カウンセリング、コンサルティングの違いを明確に示すことは難しい(Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2014)。しかし、コーチングはクライアント本人に目標を達成するための戦略を考えさせ、自分自身で答えを見つけることを促すことで行動変容を促すもの、メンタリングはクライアントと同じ職業又は経験を持つ先輩が行う比較的長期にわたる陶冶、コンサルティングはクライアントの求めに応じて、専門的知識や解決法を提案するもの、カウンセリングは心の悩みを持つ人に対して、会話を通して問題解決を目指すもの、といったおおよその違いを説明することはできる(Parsloe, 1995)。

## 2. コーチングについての研究

コーチングは、スポーツ、ビジネス、医療、教育等の多岐にわたる分野において研究され、活用されている。歴史的な背景とともに研究及び活用状況について概要を示す。

### (1) コーチングの歴史的背景

一般的な見解として、1960年代に東洋思想と人間性心理学者の影響のもとに生まれた自己成長の思想が、1970年代に個人の成功を目指す自己啓発セミナーに変容していたが、このような背景の中、ガルウェイが出版した書籍『The Inner Game of Tennis』(インナー・テニス)(ガルウェイ, 1978)で、心のありようによってテニスが上達することを説いたことがコーチングの始まりとされている(O'Conner & Lages, 2012)。

### (2) スポーツにおけるコーチング

心理学者グリフィス(Griffith, C. R.)は1926年に『コーチングの心理学』(Psychology of Coaching)を著し、スポーツ指導に経験則ではなく心理学的知見を導入した。しかし、当時は受け入れられず、1960年代に再評価されることとなった(堀, 2009)。

日本では、米国の大学院で臨床心理学を学んだ武田健が、1980年代に行動応用分析の学術誌に発表されたオペラント条件付けを応用したフットボールのコーチング法に触発されて、スモールステップ、フィードバック及びモデリング等を指導に取り入れた(武田, 1985)。

日本におけるコーチングは、学校教育においてスポーツ指導から取り入れられてきた経緯がある。スポーツ指導における暴力やハラスメントは、2012年から2013年にかけて高校の運動部活動と競技団体の強化活動で起きた暴力事件が端緒となり重大な社会的問題と見なされるようになっていたが、スポーツ指導に関する

科学的研究をその中心に据えた学術団体である日本コーチング学会は、これらの暴力やハラスメントを問題視しており、科学的に裏付けられた効果的かつ健全な指導方法を確立することを目指している。同学会は、状況の打開に向け、今後の新たな取り組みの立案や評価に学術的立場から積極的に関わっていく責務があると表明している(日本コーチング学会, 2019)。

### (3) ビジネスにおけるコーチング

1980年頃からウィットモア(Whitmore, J.)がエグゼクティブを相手にテニスとゴルフとスキーのコーチングを始めたことで、エグゼクティブ達からコーチングをビジネスに使いたいという要請を受けることとなり、リーダーシップ、営業、マネジメント、チームワークなどに応用したコーチングが広まった。

日本の実業界で注目されたのは、1999年に日産自動車株式会社のCOOに就任したカルロス・ゴーンがコーチングを用いて同社の組織風土の改革を進めた(安部, 2003)ことが影響していると見られている。また、リーダーシップ・コーチングは、管理職が自己の価値観や行動様式を内省的に見直す機会を提供し、他者との違いを理解しながら多様性を受容する能力を育成する手法として位置づけられていると示されている(MacKie, 2014)。近年では、心理的安全性が組織のパフォーマンスを高めたりするとされ、心理的安全性をつくるリーダーになる方法の一つとして、コーチングが挙げられた(エドモンドソン, 2021)。また、部下に耳の痛いことを伝える技術としてコーチングスキルの一つである「フィードバック」が示されるなど、フィードバック環境が最終的に部下のワーク・エンゲージメントと離職意図の向上に至るプロセスが研究されている(桃谷, 2021)。

### (4) 医療におけるコーチング

医師のバーンアウト(燃え尽き症候群)が重大な問題となる中、Gazelleら(2015)は、コーチングが自己認識を高め、個人の強みを引き出し、自虐的な考えや信念に疑問を投げかけ、新しい視点を検討し、個人と価値観と職務の一致を促すことで、バーンアウトの軽減に寄与すると報告している。また、Grant(2017b)はバーンアウトへの具体的な対応策として、認知行動療法の技法を応用した解決志向認知行動コーチングを提唱し、パフォーマンスとwell-beingの両立を支援する枠組みを提示している。

日本でも2021年に米国内科学会日本支部でwell-being向上やバーンアウト対策を目的としたワークショップが開催され、チーム内での心理的支援やストレス対処の重要性が強調された(American College of Physicians Japan Chapter, 2021)。このような支援的アプローチは、コーチングの考え方や親和性が高く、医療現場におけるコーチングの可能性を示唆するものである。また、看護師のストレスマネジメ

ント支援としてコーチングを用いた結果、ストレス対処能力が上昇した研究が発表されている(武田ほか, 2024)。

患者に対するコーチングは、保健指導、糖尿病、がん、機能性ディスペプシア、不定愁訴、リハビリテーション、介護予防、栄養指導等の領域で応用されている。

また、病院経営においてコーチングを用い他職種連携を行うことで、残業減少など医師の働き方改革を実現した報告がある(佐藤, 2021)。

#### (5) 教育におけるコーチング

高等教育におけるコーチングは、心理学の博士号を持つグラント(Grant, A. M.)がエビデンスに基づくコーチングの確立を目指し、2000年にシドニー大学大学院に世界初のコーチング心理学修士課程を創設したことに始まる(Institute of Coaching, n.d.)。一方、初等・中等教育の教育分野におけるコーチングの実践は、2003年に英国教育省が発行した『National Strategy Booklet』において、教師の継続的専門能力開発の一環としてコーチングが取り上げられたことが契機となった。米国では、教育場面におけるリーダーシップスキルとしてコーチングが認識されている。

日本では、高等学校のスポーツ分野においてコーチングが先行してきた(山本, 2023)が、2003年のPISAショック後、文部科学省は2008年改定の学習指導要領において「生きる力」の育成を重視した教育方針を打ち出した。この方針のもと、教育現場では生徒の主体性を引き出す指導法としてコーチング的なアプローチが注目され始めた。

### III パワハラ概要 (過去の調査等)

次に、パワハラの定義、状況、影響及び要因について述べる。

#### 1. パワハラの定義

国家公務員の職場における定義は、人事院規則10—16 (パワー・ハラスメントの防止等) (人事院, 2020)で次のとおり規定されている。

(定義)

第二条 この規則において、「パワー・ハラスメント」とは、職務に関する優越的な関係を背景として行われる、業務上必要かつ相当な範囲を超える言動であって、職員に精神的若しくは身体的な苦痛を与え、職員の人格若しくは尊厳を害し、又は職員の勤務環境を害することとなるようなものをいう。

#### 2. パワハラの状況に関する調査結果

国の機関におけるパワハラに関する状況については、次のとおり、過去に各種の調査が行われており、パワハラ被害を訴える職員が増加傾向にあることが分かる。

- (1) 2023（令和 5）年度に人事院が行った苦情相談事案数は 1,355 事案で過去最多である。相談事案の相談内容は「パワー・ハラスメント、いじめ・嫌がらせ」が全体の 32.7%（443 事案）で最多であり、令和元年度から令和 5 年度まで割合及び事案数ともに増加している（人事院, 2024a）。
- (2) パワハラを受けて精神疾患を発症し、公務災害と認定された職員がいることが明らかになっている（人事院, 2024b）。
- (3) 30 代職員の 78.2%が「態度が高圧的、責任を取ろうとしない」等の理由で強い不満を感じた上司がいたと回答し、上司から受けた厳しい指導について 38.3%が「パワー・ハラスメントと感じた」と回答し、56.9%が「パワー・ハラスメントとまでは言わないが、不満を感じた」と回答した（人事院, 2018）。
- (4) 「定年より前に、機会があれば辞めたいと考えている」「転職活動等、すでに辞める準備をしている」30 代職員の 22.5%がハラスメント等、職場の環境が悪いことを理由に挙げている（内閣官房内閣人事局, 2020）。
- (5) 30 代職員の 35.3%が離職意向の要因として「ハラスメント等、職場の環境が悪いから」と回答しており、全体平均(29.9%)を上回っている（内閣官房内閣人事局, 2024）。

### 3. パワハラの影響

上記の結果は、次のとおり、職員、組織、社会にネガティブな影響を与えるおそれがある。

#### (1) メンタルヘルスへの影響

パワハラを受けた人は、うつ病や不安障害などのメンタルヘルスの問題を抱えやすくなる（厚生労働省, 2012）。

#### (2) 生産性の低下

メンタルヘルスの問題は職員の集中力やモチベーションを低下させ、職場の雰囲気も悪化し、公務の効率や効果に悪影響を及ぼす（厚生労働省, 2012）。

#### (3) 離職率の増加と人材の流出

パワハラが原因で職員が辞職を考えるケースが増えると経験豊富な人材が流出し、組織の知識やスキルが失われる。

#### (4) 法的リスクと経済的コスト

パワハラ問題が訴訟に発展すると、国は法的リスクを負い、多額の賠償金や訴訟費用を支払う可能性があり、パワハラ対策のための研修やカウンセリング等のコストも増大する（厚生労働省, 2012）。

#### (5) 公務の信頼性の低下

国家公務員は高い倫理観と誠実さを求められるが、パワハラ問題が公になり、公

務員組織の信頼性が損なわれると、ネガティブなイメージが世論の中で公務員全体に対する批判的な態度を醸成し、結果的に国民サービスの質の低下や国民の満足度の低下につながる(人事院, 2023)。

#### 4. パワハラ要因

ではなぜ、こうしたパワハラが起きてしまうのだろうか。いくつかの説を紹介したい。

##### (1) 二つの要因

津野(2023)は次の二つの要因を挙げている。

##### ① 個人的要因

個人的な要因として、自尊心の不安定な高さ、感情知能の低さ、自分の言動が他者にどのように影響するのかの認識の甘さ、他者に対する期待水準の高さが挙げられる。

##### ② 組織的・構造的要因

職場のソーシャルキャピタル(ネットワークや規範、信頼などの社会組織の特性)が高いと、従業員のワーク・エンゲージメントが高く、離職意思が低い傾向にあるが、同時に同質性が高まり異質なものを排除する力の強さにつながるため、部外者の排除が起こりやすい。

また、日本のほとんどの職場は、特定の場所に集められて長時間拘束され、始業時間と終業時間が決まっており、昼休みの時間まで決まっているというような、「規則」に則った「集団行動」が求められるという特徴がある。これは、いじめを生み出す組織構造である全制的施設と似た特徴を持つ。

##### (2) パワハラが起きやすい職場

上記の組織的・構造的要因に関連し、津野(2024)は、パワハラが起きやすい職場として次の五つを挙げている。

- ① ストレスを感じやすい職場環境
- ② 役割葛藤・役割の曖昧さがある
- ③ 仕事の要求度(量的・質的負担)とプレッシャーが高い、裁量権が低い
- ④ リーダーシップが専制型又は放任型
- ⑤ パワハラを誘発する職場風土

## IV パワハラ防止のためのコーチングの可能性

これまでコーチングの基本概念とその効果について説明し、さらにパワハラ定義、状況及び影響について詳述した。ここで、パワハラ防止のための具体的な対策として、コーチングの可能性に焦点を当てる。コーチングがどのようにしてパワハラ防止に寄

与するかを明らかにすることで、公務職場におけるパワハラ防止に対するコーチング導入の有用性を探る。

## 1. パワハラ防止対策につながる効果的アプローチ

パワハラを行うことを防ぐための効果的アプローチとして、津野(2023)は、以下を挙げている。

- ① 「部下と自分是对等な同僚だ」と認識する
- ② 安定した自尊心を持つ
- ③ 感情知能を高める
- ④ ストレスに対処し、体調を整える
- ⑤ 世代間・文化間のギャップを認識する
- ⑥ 個別配慮型リーダーシップを発揮する
- ⑦ 部下に耳の痛いことを伝える方法を身につける

これらがコーチングによって実現できる可能性については、クライアントとしてコーチングを「受ける」及びコーチング学習者としてコーチングを「学ぶ」の両面があると考えられ、次のとおり文献をもとにそれぞれ整理した。

## 2. クライアントとしてコーチングを「受ける」ことによる実現

### (1) 「部下と自分是对等な同僚だ」と認識する (①)

Whitmore(2009)はコーチングを通じて、信頼・尊重・共感に基づく関係性を体験することが、自己認識の変化や他者との対等な関係性への意識の変容につながることを示唆している。

### (2) 安定した自尊心を持つ (②)

Bozer & Jones(2018)は、コーチングが自己効力感の向上、信頼関係の構築、内的動機づけの強化を通じて、外的評価に依存せずに自己価値を認識する力を高める可能性があることを示唆している。これにより、より安定した自尊心を育むことができると考えられる。

### (3) 感情知能を高める (③)

感情知能を高めることに関しては、感情知能の構成要素の一つは自己認識力であり(ゴールマン, 1996)、心理学に基づいたコーチングアプローチが自己認識や自己効力感の向上に効果があることが示されている(Wang et al., 2022)。

### (4) ストレスに対処し、体調を整える (④)

ストレスに対処し、体調を整えることに関しては、コーチングがバーンアウト対策(Gazelle et al., 2014) (Grant, 2017)、well-being 向上 (Wang et al., 2022)、ストレスマネジメント(武田ほか, 2024)につながることを示唆している。

(5) 世代間・文化間のギャップを認識する (⑤)

文化的側面に関して、Rosinski(2003)はコーチングに文化的枠組みを組み込むことで、クライアントが自文化と他文化の相違を理解できると指摘している。また、Eliadis(2023)はコーチングが文化的知性 (Cultural Intelligence, CQ) を高め、職場における文化差の認識と対応を促進することを示唆している。世代的な側面においては、Weston(2001)が、管理者は世代特有の価値観を理解しコーチングに活かす必要性を強調している。さらに、リバースメンタリングに関する研究(Chandler & Kram, 2020)では、若手とシニアの相互学習を通じて世代間の価値観の違いを認識できることが報告されている。これらの知見は、コーチングを受けることが、世代間・文化間のギャップを自覚し、相互理解へと繋げる有効な手段であることを示唆している。

(6) 個別配慮型リーダーシップを発揮する (⑥)

個別配慮型リーダーシップを発揮することに関しては、ストレングススペースのエグゼクティブコーチングがトランスフォーメーション・リーダーシップにおける個別配慮スキルを有意に向上させることを実証的に示している。これは、コーチングがリーダーに対して部下一人ひとりの成長に配慮する姿勢の涵養に効果的であることを示唆している(MacKie, 2014)。

(7) 部下に耳の痛いことを伝える方法を身につける (⑦)

部下に耳の痛いことを伝える方法を身につけることに関しては、コーチングを受ける中で、上司が部下役となり、耳の痛いことを伝えられるシミュレーションを行うことによって、伝える方法を確認しながら身につけることができると考える。

3. コーチング学習者としてコーチングを「学ぶ」ことによる実現

(1) 「部下と自分は対等な同僚だ」と認識する (①)

「部下と自分は対等な同僚だ」と認識することに関しては、国際コーチング連盟がコーチングを、コーチとクライアントのパートナー関係 (partnering) と定義している(ICF, 2019)ことから、コーチングを学ぶことで支援的、協同的、平等なアクションをし続ける関係を構築できると考えられる (Whitmore, 2009)。

(2) 感情知能を高める (③)

感情知能を高めることに関しては、時間をかけて継続的にコーチングを学ぶことで、自己認識、他者理解、感情の調整といった感情知能の構成要素に働きかけ、感情知能を高めるとされている(Grant, 2007)。

(3) ストレスに対処し、体調を整える (④)

ストレスに対処し、体調を整えることに関しては、ストレスに対処する方法の一つとして、コミュニケーション方法にアサーションを取り入れることが有効であると報告されている(厚生労働省, 2011)(関口・三浦・岡安, 2011)。アサーションは

コーチングの一環として広く実践されているため、コーチングを学ぶことでストレスに対処する方法を身につけることができると考えられる。

(4) 世代間・文化間のギャップを認識する (⑤)

世代間・文化間のギャップを認識することに関しては、コーチングは、個々の価値観や背景を尊重しながら対話を進めるため、コーチングを通じて、異なる視点を理解し、共通の目標に向かって協力する方法を学ぶことで、自己認識や他者理解を深めることができるとする報告がある(Ting & Scisco, 2006)。

(5) 個別配慮型リーダーシップを発揮する (⑥)

個別配慮型コーチングリーダーシップを発揮することに関して、コーチングによって、フォロワー一人ひとりの自己実現や成長発達をサポートし、自発性を促すことができるとする報告がある(鎌田・淵上, 2008)。

(6) 部下に耳の痛いことを伝える方法を身につける (⑦)

部下に耳の痛いことを伝える方法を身につけることに関して、コーチングを学び、コーチングスキルの一つであるフィードバックの方法を知ることによって、部下に耳の痛いことを伝える方法を身につけることができるとする報告がある(中原, 2017)。

4. パワハラ防止対策にコーチングを受けることを取り入れた事例

これまでの部分で、コーチングがパワハラ防止に効果的である可能性について、文献を紹介しつつ説明した。ここでは、実際にパワハラ防止対策にコーチングを取り入れた先行論文や事例を取り上げる。

Munir et al.(2020)は、職場でのいじめ(以後、便宜上「パワハラ」と訳す。)を減らすためには、パワハラ発生後(Post-Bullying)に Transtheoretical モデル(TTM)を用いた研修とコーチングによるパワハラ防止介入を実施する戦略が有効であると示している。なお、TTMとは行動変容の段階モデルであり、人が行動を変えるプロセスを、事前検討段階(Precontemplation)、検討段階(Contemplation)、準備段階(Preparation)、行動段階(Action)、維持段階(Maintenance)、終結段階(Termination)の六つの段階に分けて考え、各段階に応じて異なる介入戦略を用いることで、行動変容を効果的に促すものである。

また、パワハラに介入するタイミングとして、パワハラを未然に防ぐことを目的にした介入やパワハラをしている間に行われる介入も考えられるが、これらに比べてパワハラ発生後の影響を最小限に抑えることを目的とした介入が最も適切であると結論づけている。その理由としては、パワハラを未然に防ぐ(Pre-Bullying)ことを目的にした介入(行動トレーニング、ストレス管理、ポリシーの周知等)はコストがかかり、設計・実施が難しく、効果を裏付ける十分な根拠がなく、パワハラをしている間(During Bullying Attacks)に行われる介入(感情トレーニング)は有用性が疑問視されているためである。

この研究において、研修は週に1回、1時間のセッションを個別又はグループで実施し、TTM を用い、各段階に応じたアプローチが取られた。ただし、パワハラを止めた場合のメリットを多く挙げ、その重要度を評価させたり、パワハラを続ける場合のデメリットを挙げさせたりするといった、意思決定のバランスを意識させるアプローチは全段階に共通して実施された。

コーチングは、対面方式で個別に実施された。TTM を用い、パワハラ加害者の行動変容の段階に合わせたアプローチによって、パワハラを止めるための具体的なステップを選択するための対話が行われた。具体的には、様々な視点とパワハラを止めた場合の利点についての質問や疑問を投げかける、パワハラに加害者意識を高めるための効果的なフィードバックを提供する、他者からパワハラを受けたかのように自身の内面的な感情を探求させる、パワハラを認め減らすための努力を評価する、といったコーチングが行われた。

この研究(Munir et al., 2020)から、コーチングは、TTM の段階に応じた個別化されたサポート、加害者意識を高めるためのフィードバック、内面的な感情の探求、行動変容への動機付けと評価という点でパワハラに対して有効であることが示唆されており、コーチングはパワハラ加害者の認知、感情、行動に働きかけ、自発的な行動変容を促すための重要な役割を果たすといえる。

国内の研究では、職場のハラスメント加害者へのコーチングを実施した研究を2件(瀬戸山ら, 2015; 瀬戸山ら, 2019) 発見したが、研究の詳細は明らかでなかった。他方、インターネット上には、日本においてもパワハラ対策としてコーチングを提供している企業が複数存在している(一般社団法人パワーハラスメント防止協会, 2024)(公益財団法人日本生産性本部, 2024)(日本の人事部, 2024)(日本リレーショナルリーダーシップ協会, 2024)ことから、実際にはパワハラ防止のためのコーチングを含む研修が行われており、実践的には効果があるとみなされている可能性がある。

よって、その可能性を明らかにすることを主な目的として、5名の専門家・実務家にパワハラ防止のためにコーチングを利用する試みについてインタビューを行った。

Ⅱ 1 (1) で述べたとおり、コーチングはプラクティショナーにより定義が異なり、また、日本での捉え方に独自性があることから、複数のコーチングの専門家・実務家から、コーチングがどのようにパワハラ防止に機能するかについて、経験に基づく具体的な事例や効果を含め、具体的かつ詳細な情報を収集することは、コーチングの有用性をより客観的に明らかにすることとなるため、意義があると考えられる。

## V インタビュー

### 1. 目的

パワハラ対策としてのコーチングの有用性を明らかにすべく、コーチングの専門家・実務家へのインタビューを行う。

具体的には、次の点を明らかにする。

- (1) 西垣(2014)にみられるように、日本におけるコーチングは、コミュニケーション・スキルであると強調している傾向がみられるのか。
- (2) コーチングは単なる個人の成長ツールではなく、組織全体の心理的安全性を向上させるアプローチとなり得るか。
- (3) 津野(2023)が提唱するパワハラに対する効果的アプローチをコーチングの専門家・実務家はどのように評価するか。
- (4) Munir et al.(2020)に示されるように、コーチングは、パワハラ加害者の認知、感情、行動に働きかけ、自発的な行動変容を促すことに役立つといえるのか。  
(コーチングが管理職のマインドやスキルの向上を促し、パワハラを防ぐ有効な手段になり得るのか。)
- (5) パワハラ防止対策としてコーチングを組織に導入するに当たっての課題は具体的に何か。

## 2. 方法

半構造化インタビューにより事前に準備した質問を基に行った。主な質問内容は、次のようなものである。

- ・ コーチングはパワハラ防止にどのように役立つと考えるか。
- ・ コーチングがパワハラ防止に効果的に機能する理由（又は機能しない理由）は何だと考えるか。
- ・ コーチングがパワハラ防止に効果的である理由はどういったところにあると考えるか。
- ・ どのようなコーチングのアプローチ方法がパワハラ防止に有効と考えるか。
- ・ ハラスメント防止策としてコーチングを取り扱ったことがあるか

## 3. 期間

2024年10～11月に、1名につき1時間程度実施。

## 4. インタビュー対象（インタビュー実施日順）

ハラスメント防止におけるコーチングの有用性について、心理学の視点に加え、実践的な観点から意見を述べていただくため、専門性が異なる5名の専門家・実務家にインタビューを実施した（所属及び依頼理由等詳細は別添のとおり）。なお、インタビューに当たって、逐語作成のために、録音の許可は全員から取っている。

木内氏：医学博士であり公認心理師や臨床心理士としての資格も有し、心理的ストレスや健康に関する専門知識を持っている。

原口氏：支援対話やコーチング実践の第一線で活動し、ハラスメント防止におけるコーチングの具体的な実践手法や対話技術についての専門的知見を有している。

西垣氏：医学部心理学教室の教授であり、心理学の中でも特にコーチング心理学及びポジティブ心理学を専門として教育、研究及び実践を重ねている。

坂本氏：多くの企業の組織改革やコーチングを通じたタレントマネジメント実務を手掛けている。

林 氏：リーダーシップ育成とエグゼクティブコーチングを専門としている。

## 5. 実施結果

実際に行ったインタビュー結果のうち、主なものを次に述べる。質問ごとに、実際の発言の多くを<主な具体的意見>として記述するとともに、<まとめ>として示した。

### (1) コーチングの導入と効果に関する質問（パワハラ防止への効果）

<まとめ>

「コーチングはパワハラ防止にどのように役立つと考えるか」という質問に対しては、コーチングを「受ける」ことが、マネジメント能力の向上や客観的な視点を得ること、コーチングを「学ぶ」ことが、コミュニケーション・スキルの向上に寄与するといった回答があった。マネジメントスタイルの改善やコミュニケーションの質が高まることで、パワハラを引き起こす原因となる支配的な関係から、支援的な関係に変わることが期待されている。

<主な具体的な意見>

#### ① コーチングを「受ける」ことで得られる効果

- ・ マネジメントスタイルを身につける方法の一つとしてコーチングを導入することによりパワハラ防止に効果がある。（木内氏）
- ・ パワハラと概念的な重なり大きい破壊的リーダーシップ（destructive leadership、組織や部下に害を与え得る、あるいは与えようとする上司の自発的な行動）に関する研究成果から、破壊的リーダーシップを是正するリーダーシップ教育、同僚及び上司の支援並びにウェルビーイングの促進等の必要性が示唆されている。これを応用し、リーダーシップ・プログラムの中で管理職が部下との関係性の問題やマネジメントの課題をテーマとしたコーチングを受けることにより、円滑なコミュニケーションが醸成され、マネジメ

ントの目標達成やマネジメントの能力が促進されることでパワハラ防止につながると考えている。(木内氏)

- ・ コーチングが「理想型問題解決」「強みを基盤にする」「支援的な対話」である一方、ハラスメントは「原因追及型問題解決」「ミスや間違いは許されない」「支配的な言動」であり正に逆のパターンだと考える。上司がコーチングを受けることでコーチとのパートナー関係が築かれ、上司が相対的価値観に基づく考え方ができるようになれば、温かい太陽の光を注ぐようなマネジメントスタイルを取れるようになるため、パワハラ型のコミュニケーションを取らなくなると思う。(原口氏)
- ・ 上司と部下の関わり方について、というようなマネジメントをテーマとしたプロのコーチングを管理職に受けさせることで効果が期待できる。コーチングを通して、自分の意見、感情を受け止めてもらい、自分でも自覚できていなかったことが明確化する、という経験をすることができ、「自分は変わる」という実感と納得感が得られる。(西垣氏)
- ・ パワハラをしてしまっている人はその意識が低く、むしろ本人は親身に育てていると思っている場合が多いように見受けられる。そうするとパワハラに気付かせることができるのは自分の立場を弁えた上司か第三者となるが、上司は相手の気づきを引き出すというコミュニケーションではなく、観察や命令といったコミュニケーションが中心になり、自発的にこのようにしようという本人の内発的な動機には到達しない可能性がある。上司ができることに限界がある以上、第三者が提供するコーチングがパワハラ防止に役立つという論理も成り立つ。(坂本氏)

## ② コーチングを「学ぶ」ことで得られる効果

- ・ (パワハラ防止に役立つコーチングの機能はいくつか想定されるが、その中でも) コーチングの「受け止める」という承認スキルによって心理的安全性が高い環境を作り出せることが最もパワハラ防止に役立つと考える。また、傾聴や質問といったスキルにより一方的な自己主張しかできなかった人が相手を尊重して相手の中にあるものを引き出すという双方向型のコミュニケーションができるようになることもパワハラ防止に役立つと思う。(林氏)

## (2) コーチングの導入と効果に関する質問 (具体的事例)

<まとめ>

「コーチングがパワハラ防止に効果的に機能する理由 (又は機能しない理由) は何だと考えるか。」という質問に対しては、クライアントがアンコーチャブルである場合にはコーチングが機能しないという回答があった。アンコーチャブルとは、

①コーチングを必要としていない、②カウンセリングを必要としている、③過去に

カウンセリングを受け、現在も受けている、④コミュニケーションが取れない、⑤約束が守られない、といった要素が挙げられる(株式会社コーチ・エイ, 2021)。

主体的にコーチングを受けることによりポジティブな変化を生み出すが、そうでない場合、コーチングは機能せず、その場合は懲戒処分など、別のアプローチが一般的といった意見も出た。

また、個別の管理職に対するコーチングのみでは限界があり、組織文化としてコーチングを根付かせる必要があることが示唆された。

#### <主な具体的な意見>

##### ① 効果的に機能する理由

- ・ 解決志向アプローチ(ソリューション・フォーカス等)を実践している職場はお互いに肯定しあう文化を醸成しようとするのでそもそもパワハラは起こらない。(木内氏)
- ・ ある程度の動機を持っている人がコーチングを受ければ、壁打ちを通じてその人自身のブレイクスルー(困難な状況や問題を突破し、新たな進歩や発見を達成すること)を引き出すことができ、振る舞いを変えたり視座を移動できるようになる、ということはある。(坂本氏)
- ・ 上司が部下と支配的な関係にあると上司がパワハラを起こす。しかし、承認や認めるといったコーチングスキルを学ぶ又はコーチングを受けることによって支配的な関係から支援的な関係になり、相手を人として尊重できるようになると当然言葉の暴力も減る。(林氏)

##### ② 機能しない理由

- ・ パワハラをする人はパワハラをやめるインセンティブがないとやめようとしない。そういう人はコーチングを受けない又は受けてもコミットしない。そこをいかにコミットさせるかというのがコーチの役割だと思う。具体的には、動機づけ面接のような方法でクライアントの主張や要望を引き出しつつ、パワハラを行わず実現する方向で妥協してもらう必要があるが、それができるコーチはあまり多くない。別の方法として、ボーナスカットや昇給を止めるなどの懲戒処分により行動変容に向けてコミットさせるという方法もあり、非効率ではあるが、こちらがより一般的な方法となっている。(木内氏)
- ・ いきなり鶴の一声で入れても末端のスタッフ達が意味を分かっていないと機能しない。それでは「一応研修受けました。はい、その日で終わり。何も変わりませんでした。」となりがちである。(西垣氏)
- ・ 変わる気のない人にコーチングを提供しても変わらないだろう。例えば、経験豊富なシニア層は、自分自身の成功体験の積み上げがあると自分の中で成

功のレシピを決めてしまい、それを外れることに対して自分自身のアジリティ（機敏性）を効かせられない人がかなり多い印象だ。自分が変わろうとしない以上、行動変容の一步を踏み出すこともないし、むしろ第三者では無責任に色々言っていると捉えて最初から聞かない、耳を閉じる、ということもあり得るので、そのような人にはコーチングの効果は見込めない。その場合は、そもそも組織長の器ではないのかもしれない。組織長の任用の条件としてパフォーマンスだけでなく、個人の立ち居振る舞いを加えれば可及的にパワハラ上司の出現を防ぐことはできる。（坂本氏）

### (3) コーチングの理論と実践に関する質問（コーチングの理論的背景）

#### <まとめ>

「コーチングがパワハラ防止に効果的である理由はどういったところにあると考えるか」という質問に対しては、コーチングが「人を操作しない」ことに重点を置いており、パワハラの根本的な問題である支配的な態度を押さえることができる点が挙げられた。また、コーチングはクライアントが主体的に自らの課題に取り組むことをモチベートするので、本人が今までだったら変えようと思っていなかったことについて行動変容を促すため、パワハラが起りにくくなるとする意見やコーチングを学ぶことで相手を傷つけない表現方法を身につけられるという意見が得られた。

#### <主な具体的な意見>

- ・ コーチングは心理学の理論を悪用して人を操ろうとした自己啓発セミナーの反省から現在の体系となっており、人をコントロールすることを禁じているので、パワハラの根底にある「人を操作したい」という欲求を抑えられるのではないかと思う。心理学的な理論背景でも、ロジャーズのクライアント中心療法の影響を強く受けているため、基本がしっかりと理解できればパワハラは起りにくくなるのではないかと思う。（原口氏）
- ・ コーチングの良さは、認識しているけれども行動に移せない人や周りから言われて動くことに抵抗がある人が対話を通じて本質的な気づきを得ることにより、主体的にその課題に取り組もうという本人のモチベーションにつながることにある。パワハラ防止について色々試す中の一つとして、コーチング的なコミュニケーションを取ることは、本人が今までだったら変えようと思っていなかったことについて行動変容を促す手段として効果的だと考える。（坂本氏）
- ・ コーチングのスキルとマインドの二つがある。一つは、傷つけるつもりはないが表現によって相手を傷つけてしまっているケース。この場合は表現方法を変えることでハラスメントを少なくすることができ、コーチングの認める・傾

聴・質問というスキルを学ぶことによって解消していくと思う。もう一つはマインドに問題があるケースであり、マインドを変革していく必要がある。マインドはどうしたら変わるかという、まずはコーチングを受けること。自分がコーチング的な関わり方をされることで自分の中にどのような変化が起こるのかを実感してマインドが変わる。あとはアセスメント。自己分析や360度評価により自分が思っている自分と他人が思っている自分の違いを知る。衝撃を受けるかもしれないが事実として違いをどう受け止めるのか内省することも必要だと思う。(林氏)

#### (4) コーチングの理論と実践に関する質問 (具体的なアプローチ)

##### <まとめ>

「どのようなコーチングのアプローチ方法がパワハラ防止に有効と考えるか」という質問に対しては、望ましいリーダーシップを実現することを目標に置いたコーチング、認知行動アプローチを取り入れたコーチング、アセスメントや360度フィードバックを用いて自己認識を促し、行動変容を促進させるアプローチが有効であるという意見を得られた。

##### <主な具体的な意見>

- ・ リーダーシップ理論の概要についての研修をした上で、望ましいリーダーとしての部下との関わりをコーチングで実現するアプローチが有効と考える。その場合のコーチングは、「虐待的監督」(abusive supervision)を含む破壊的リーダーシップを是正するリーダーシップ教育、組織文化の醸成と管理、組織的公正(organizational justice)の促進、同僚及び上司の支援やウェルビーイングの促進を目的としたコーチングを実施する必要があると思う。(木内氏)
- ・ 一般的なコーチングは行動変容を目指す行動コーチングが中心であるが、パワハラ防止には、認知にアプローチし、考え方や受け止め方を変容させる手法が有効だと考える。心理療法の理論に基づく認知行動コーチングや、認知行動解決志向アプローチが有効だと思われる。(西垣氏)
- ・ 行動心理テストで科学的な結果を情報提供し、自分にどのような傾向があるかを認識して貰うのはアプローチ方法の一つだろう。ただ、行動変容を促すために、コーチングを通じて得た情報を人事考課に結びつけるとおそらく反発を招くため、コーチングは人事考課とは結びつかない形でやった方が良いのではないかと考える。私(坂本氏)が推奨するコーチングは社長後継者計画というプロセスの一環で説明している。テクニカルな話になるが、社長後継者計画を人事部門が進めるのではなく、例えば、経営企画部門や取締役会の中で社長の指名機能を任されている指名委員会又はその指名委員会の事務局が実施すること

を薦めている。なぜかという人事考課は過去のパフォーマンスに対する判断であるが、社長後継者計画というのは、社長になった未来のその人に対して「未来で何ができているか」という視点から、今の出現しているコンピテンシー、それを支える資質、価値観等を前提に判断するもので、そもそもの見方が違う。人事考課でこの人の売上げが100億円だったのでボーナスを出しましょうという判断と、その人が上級管理職として今後上手く機能するかどうかという判断は全くの別問題であると考えている。ポテンシャルを引き出す、コンピテンシーを伸ばすという観点から言うと、人事考課の中で全部を実現しようとするとしても過去に引きずられがちになる。だから、コーチングを通じて得た情報は人事考課とは切り離し、行動変容を促す形にした方が、本当の意味で自分自身を変えていくために適切な形式なのではないかと考える。もう一つの理由は、パワハラ気質な人はエネルギーレベルが高く、結果に対するこだわりも強いため、良い成績を出している場合が比較的多いことだ。コーチングを通じて知り得たその人が持っている気質などを人事考課と結びつけてしまうと普段の仕事の中で良いパフォーマンスを出すこと自体を抑えつけてしまう可能性がある。あくまで良いものは良いものとして残してもらいながら行動変容を図らなければならない。人事考課の枠組みの中で処理しようとしなくて、あくまでその人の高いパフォーマンスを残しながら行動変容してもらい、将来の上級管理職への道をしっかりしたものにさせるという形でやるのが良いのではないかとというのが私の考えである。(坂本氏)

- ・ 360度フィードバックが有効かもしれない。アジア・ベンチャー・フィランソロフィー・ネットワーク (AVPN) は、アメリカンエクスプレスの財団の援助を受け、2020年から2年間、NPOのリーダーに対する教育プログラムを無償で実施した取組 (アメリカン・エクスプレス・リーダーシップ・アカデミー 2021 | AVPN) において、リーダー達に360度フィードバックとコーチングを組み合わせたプログラムを提供する運営に携わった。そのときに使用したのが「The Leadership Circle Profile®」という世界のリーダーシップ理論を基に作られた360度フィードバックを行うツールだった。これは、リーダーの意識レベルと行動の相関関係を測定し、組織の成果向上につなげることを目的とした360度フィードバック型の評価ツールですが、評価ではなく「フィードバック」という言い方をしており、本人、上司、上司の上司、部下及び同僚からフィードバックを取り、本人のリーダーシップスタイルを伝えるツールとなっている。例えば、仕事を頑張ってやり遂げようと思うが、あまりに操作的になってしまう場合であっても、それは目標達成しようとしている気持ちの表れであり、違った方向性にエネルギーを発揮すれば、行動が変わり、望ましいリーダーシップになる、と強みにフォーカスするツールである。ソーシャルセクター

のリーダーは、この社会課題を解決するのは自分しかいない、といった思いが強く、カリスマリーダーの下で手伝いたいという人が集まるため、パワハラと強いリーダーシップとの境目が曖昧になり、パワハラが起りやすい構造になる。そこで、客観的なフィードバックを入れることによってそのリーダーのスタイルを変化させることでパワハラをなくし、成長を促す。こういったフィードバックを貰うことが参加者からは大好評だった。パワハラ気質の悪い人ではなく、エネルギーが溜まっておりパワーがある人だと解釈し、エネルギーの出し方を望ましい方向に変えるよう、コーチが付いてアセスメントを見ながら話をし、フィードバックするプログラムである。1回のコーチングでは内面の話までできないが、360度フィードバックを活用するアセスメントを使用することで、本質からアプローチでき、コーチングの効果が加速する。(原口氏)

(5) コーチングの活用状況についての質問 (ハラスメント対策としてのコーチング取扱い事例)

<まとめ>

「ハラスメント防止策としてコーチングを取り扱ったことがあるか」という質問に対しては、コーチング単独でなく、リーダーシップ・プログラム、アセスメント等をコーチングと組み合わせてハラスメント防止対策を行っているという意見が複数得られた。

<主な具体的な意見>

- ・ メンタルヘルス対策やハラスメント対策の研修の中で、プロコーチから管理職へのコーチング、管理職と部下との1 on 1を含めたリーダーシップ・プログラムを一体的に行っている。コーチングを単独でやるより、リーダーシップの研修やパワハラ防止の研修をした上で、それを実践する目的でコーチングを行うのが良く、その場合のコーチングのテーマ設定は「職場でのマネジメントをどうするか」というようなものにする必要があると思う。(木内氏)
- ・ 最近、今までとは違う基準で部長や役員のアサイメント(任命)をするようになった。多様性がビジネスの中にも生まれてきたので、今までとは違う尺度で人を登用しようとする動きが出てきている。今までは比較的年功序列で人事が決まっていたが、昨今は優秀でパフォーマンスが高い人の積極的な登用が進んでおり、結果的に物言いのきつい人も登用されてしまうケースも出てきた。その対策に着手をしようとしているが、1つの方法としては、その人のパーソナリティ、仕事上の振る舞い、コンピテンシーを見定めるためにアセスメントを実施し、その結果を踏まえた具体的な施策の一つとしてコーチングを行うことだ。全員に実施するのは経済合理性がないため、役員登用時に行うこととし、

組織長として部下の成長を阻害するような振る舞いを行わないように、自分自身の行動に対して客観的な見方ができるようにしていく、という試みである。

(坂本氏)

- ・ ハラスメント防止策として、コーチングの要素を含んだ研修プログラムを提供した。ハラスメント的な言動を行う管理職がいるという通報により、管理職を対象にハラスメント研修を行い、自分自身の言動を見直していただき、今後ハラスメント的な言動を行わないようにするという直接的なハラスメント防止策の研修を行うケースが多い。ハラスメントをなくすという短期的な目的によるプログラム導入が多いが、ハラスメントの先にある従業員エンゲージメントの向上を目的として、長期的な視点でプログラムを導入する企業もある。コーチングを受けることによりパワハラ気質の管理職がどう変わるかといった視点についての事例を（我々は）持っており、ハラスメント事案を起こした管理職に外部メンターを付けて本人の内省を促しながらサポートしている。自分自身の言動について振り返ることを支援するとともに、パワハラを受けた側はどのように感じたと思うか等視点を移動しながら自分の言動について考えるような機会を提供することで自分を客観視させ、「あの時はこういう風にした方がよかったな」といったことを本人が自分で気づき、自分で決めた「自分がこれから取る言動」に対してコーチが継続的に伴走し、この一箇月はどうだったか、よく出来たところはどこか、反省すべきところはどこかということをサポートすることで本人の言動が変わっていくというような取り組みもここ数年行っている。

(林氏)

専門家・実務家へのインタビューから、コーチングを受けることはマネジメントスタイルの変革、コミュニケーション能力の向上、自己認識の促進、心理的安全性の醸成に効果があり、パワハラ防止に役立つことが示唆された。ただし、自己変革意欲がない場合には行動変容を促すことが難しいため、組織全体への理解、アンコーチャブルな職員への対応が課題となる。

また、コーチングを受けるのみでなく、コーチングスキルを学ぶカリキュラムが組み込まれたリーダーシップ・プログラムやアセスメントの活用等、他のアプローチと組み合わせることが効果的であると示された。

## VI 考察

本研究では、公務職場におけるパワハラ防止策として、コーチング導入の有用性を検討するため、先行研究の調査及び専門家・実務家へのインタビューを実施した。以下、V「1. 目的」に従い、考察を行う。

### 1. 日本におけるコーチングの独自性

西垣(2014)は、日本のコーチングが「コミュニケーション・スキル」と認識されている点に特徴があると指摘している。

インタビューで林氏は、「コーチングの「受け止める」という承認スキルにより心理的安全性が高い環境を作り出せることが最もパワハラ防止に役立つと考える。また、傾聴や質問といったスキルにより一方的な自己主張しかできなかった人が相手を尊重して相手の中にあるものを引き出すという双方向型のコミュニケーションができるようになることもパワハラ防止に役立つと思う。」と述べ、コミュニケーション・スキルの向上を強調している。このことから、日本におけるコーチングは、「上司や管理職が活用する対話技術」「日常のコミュニケーション・スキル」としての一面があることが示唆された。パワハラ防止策としてコーチングを導入する際には、日本の独自性を踏まえた設計が有効と考えられる。

### 2. 組織全体の心理的安全性の構築手段としてのコーチング

心理的安全性はハラスメント解決への柱の一つとして捉えられており（厚生労働省, 2023）、心理的安全性をつくるリーダーになる方法として、コーチングが例示された（エドモンドソン, A. C., 2021）。インタビューから、「コーチングを受けることでパートナー関係が築かれ、相対的価値観に基づく考え方ができるようになれば、温かい太陽の光を注ぐようなマネジメントスタイルを取れるようになる」（原口氏）、「コーチングの「受け止める」という承認スキルを学ぶことにより心理的安全性が高い環境を作り出せる」（林氏）という発言が得られ、コーチングが承認、傾聴、対話及び支援といった要素を通じて職場における心理的安全性を高めることが示された。このことから、コーチングは単なる個人の成長ツールではなく、組織全体の心理的安全性を向上させる戦略的手段であると考えられる。

### 3. パワハラ要因へのアプローチ法としてのコーチング

コーチング専門家・実務家のインタビューを基に、津野(2023)がパワハラを行うことを防ぐための効果的なアプローチとして挙げた項目について、コーチングを「受ける」又は「学ぶ」に着目し、その評価を整理した。

- (1) 「「部下と自分は対等な同僚だ」と認識する」について、パワハラの原因の一つは、上司が部下を管理すべき対象と見なし、対等な関係を築こうとしないことにある。コーチングの基本理念には、「支援的で協力的な関係を築く」ことが含まれており、これは上下関係ではなく対等な関係を前提にしたコミュニケーションに基づいている。インタビューからも、「上司がコーチングを受けることでコーチとのパートナー関係が築かれ、上司が相対的価値観に基づく考え

方ができるようになれば、温かい太陽の光を注ぐようなマネジメントスタイルをとれるようになる」(原口氏)、「コーチングスキルを学ぶ又はコーチングを受けることによって支配的な関係から支援的な関係になり、相手を人として尊重できるようになる」(林氏)ことが示され、当該認識にコーチングが寄与すると思われる。

- (2) 「安定した自尊心を持つ」について、自己肯定感が低い上司ほど、自身の地位を守るために支配的な態度を取りやすくなる。インタビューからも「コーチングが「理想型問題解決」「強みを基盤にする」「支援的な対話」である」(原口氏)と示された。これは、コーチングを受けることで、自己理解が深まり、自分の価値を他人の評価に依存せずに確立できるようになることで、安定した自尊心を持つことを示唆している。
- (3) 「感情知能を高める」について、感情知能の低い上司は、自分の感情をコントロールできず、また部下の感情にも無関心であることが多いため、結果としてパワハラに繋がりがやすくなる。インタビューから、「承認スキルを学ぶことにより心理的安全性が高い環境を作り出せる」「傾聴や質問といったスキルにより(中略)双方向型のコミュニケーションができるようになる」(林氏)と示されており、「承認」「傾聴」「質問」等のコーチングスキルを学ぶことが感情知能の向上につながると考えられる。
- (4) 「ストレスに対処し、体調を整える」について、ストレスの高い職場では、上司自身が精神的に不安定になり、結果的に部下に対して攻撃的な言動を取ることがある。インタビューから、「メンタルヘルス対策やハラスメント対策の研修の中で、プロコーチから管理職へのコーチング」(木内氏)を行ったケースが示され、コーチングを受けることには、ストレスマネジメントの側面もあり、ストレス対処法としての有用性が示唆された。
- (5) 「世代間・文化間のギャップを認識する」について、世代間・文化間のギャップを理解せず、従来の価値観を押し付けることがパワハラにつながる場合がある。インタビューからも、「パワハラをしてしまっている人はその意識が低く、むしろ本人は親身に育てていると思っている場合が多いように見受けられる。そうするとパワハラに気付かせることができるのは自分の立場を弁えた上司か第三者となる」「上司ができることに限界がある以上、第三者が提供するコーチングがパワハラ防止に役立つ」(坂本氏)といった意見があり、ギャップを認識する手段として第三者が提供するコーチングを受けることが示唆された。

- (6) 「個別配慮型リーダーシップを発揮する」について、個別配慮型リーダーシップとは、部下一人ひとりの特性を理解し、それに応じた指導や支援を行うことである。インタビューから「コーチングを通して、自分の意見、感情を受け止めてもらい、自分でも自覚できていなかったことが明確化する、という経験をすることができ、「自分は変われる」という実感と納得感が得られる」(西垣氏)とあるように、コーチングを受けることが一人ひとりに応じた支援になり得ると示唆された。
- (7) 「部下に耳の痛いことを伝える方法を身につける」について、パワハラを避けるためには適切な方法でフィードバックを行うことが必要である。インタビューにおいて、「客観的なフィードバックを入れることによって、そのリーダーのスタイルを変化させることで、パワハラをなくし、成長を促す」(原口氏)との見解が述べられており、上司がコーチングを受けることにより、フィードバック環境を整え、適切な伝え方を身につけることができると示された。

以上から、津野(2023)が提唱するアプローチは、本リサーチのインタビュー内容と密接に関連しており、コーチングを受けることにより管理職の認識・理解・行動を変え、コーチングを学ぶことによりコミュニケーション・スキルの向上を促すことで、パワハラを防ぐ有効な手段にコーチングは成り得ることが確認された。

#### 4. パワハラ防止対策としてのコーチング導入方法

パワハラ防止対策としてコーチングを受けることについては、Munir et al.(2020)の研究において、パワハラ発生後における TTM を用いたコーチングによる介入が有効であると示されている。行動変容のプロセスを6段階に分け、それぞれに適した介入を行うことで持続的な変化を促すアプローチは、本レポートのインタビューで示された意見と一致する点が多く見られる。

例えば、介入段階について、林氏は「ハラスメント的な言動を行う管理職がいるという通報により、管理職を対象にハラスメント研修を行い」と述べており、Munir et al.(2020)が有効とするパワハラ発生後の介入時期と一致する。さらに、介入方法について、木内氏は「コーチングを単独でやるより、リーダーシップの研修やパワハラ防止の研修をした上で、それを実践する目的でコーチングを行う」と述べており、Munir et al.(2020)が研修とコーチングによる介入が有効であるとする点で一致している。また、坂本氏は「ある程度の動機を持っている人がコーチングを受ければ、壁打ちを通じてその人自身のブレイクスルーを引き出すことができ、振る舞いを変えたり視座を移動できるようになる」と述べており、Munir et al.(2020)が TTM におけ

る特に検討段階から準備段階へ移行する際に、動機付けを強化する介入が必要であることと一致する。さらに、林氏は「ハラスメント事案を起こした管理職に外部メンターを付けて本人の内省を促しながらサポートしている」と述べており、Munir et al.(2020)が TTM における準備段階、行動段階、維持段階に行動変容を促進し、維持するための包括的なアプローチと一致する。

加えて、原口氏が提案する「360 度フィードバックを用いてパワハラ加害者の強みにアプローチする方法」は強みと弱みを客観的に把握し自己認識を深める手法であることから、パワハラ加害者の抵抗感を軽減し、自己肯定感を高めながら行動変容を促進することができる。これは、Munir et al.(2020)が TTM の各段階において、パワハラを止めるための動機付けを高め、自発的な行動変容を促す有効な手段となり得る。

以上により、日本の組織においても TTM を活用したコーチングの介入により、行動変容を段階的に促すアプローチは有効であると考えられる。

## 5. パワハラ防止対策としてコーチングを組織に導入するための課題

パワハラ防止対策としてコーチングを受けることを導入するに当たっては、以下の点を検討する必要がある。

### (1) コーチャブルな組織文化の醸成とコーチャブルな人材の育成

自己変革意欲のない場合にはコーチングは機能しないため、実際にコーチングを組織に導入する際の課題は、職員がモチベーションを持って主体的に参加し、そのモチベーションを維持できる環境づくりにあると考える。その前提となるのがコーチャブルな組織文化の醸成であろう。コーチャブルな組織文化の醸成のためには、職場全体が「どうせ変わらない」と諦めるのではなく、「きっと変わる」という意識を共有できる関係性を構築する必要がある。パワハラが発生しにくい職場環境を整備するためには、パワハラ加害者だけでなく、全職員の意識改革が必要であることに鑑みれば、コーチングの対象者をパワハラ加害者に限定するより、全職員を対象にすることが望ましい。

コーチング導入の前提として、「いきなり鶴の一声で入れても末端のスタッフ達が意味を分かっていないと機能しない」（西垣氏）ことを念頭に、トップダウンでコーチングを導入するだけでなく、ボトムアップで職員の理解と協力を得ることが重要である。例えば、コーチングを導入する前にコーチングプログラムにかかるコストを明示するとともに、コーチングを受けることの目的や効果を周知することで参加の自覚を促すといったプログラム開始前に参加者のモチベーションを上げる導入方法を採用する、職場において解決志向アプローチを実践するといった方法が考えられる。

また、コーチングは主体的な態度が前提となるため、コーチングを受ける動機を

持たない者には効果が限定的である。そのような場合には、コーチングを受ける前に、動機づけ面接のような方法（クライアント中心に共感的なアプローチを取り、自己効力感を強化した上で目標設定しサポートする方法）でコーチングを受ける準備を整えることが有効である。

(2) パワハラの未然防止と発生後の対応を考慮した包括的アプローチ

パワハラ防止のためのコーチング導入時期について、Munir et al.(2020)はパワハラ発生前の未然防止における対策の重要性は認識しつつも、未然防止の難しさやコスト、効果に対するエビデンス不足を指摘し、パワハラ発生後が効果的だと述べているが、より効果的なパワハラ対策を講じるためには、パワハラ発生前の未然防止とパワハラ発生後の対応を組み合わせた包括的なアプローチが必要だと考える。

(3) コーチングの導入時期、対象者及びコーチングを「学ぶ」「受ける」の別におけるベストミックス

全職員に対してコーチングを「受ける」機会を提供することはコストやリソースの面で現実的ではないため、コーチングを「学ぶ」と「受ける」で得られる効果を念頭に、バランス良く必要な職員に提供する設計が求められる。

そこで、限られた予算内でパワハラ防止のためのコーチングを導入するために考えられる、コーチングの導入時期、対象者及びコーチングを「学ぶ」「受ける」の別におけるベストミックスについて、以下のように考察した。

導入時期	対象者	「学ぶ」・ 「受ける」 の別	主な目的（例）
パワハラ の未然 防止	全職員	「学ぶ」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パワハラ の未然防止 と行動変容 の促進</li> <li>・組織内 の心理的安 全性の確保</li> <li>・管理職 のマネジメ ント向上</li> </ul>
パワハラ 発生 の可能 性があ る場合 、発生 後の対 応	パワハラ 加害者 となる 可能 性があ る者、 パワハ ラ加害 者	「受ける」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パワハ ラ対応と 行動変容 の促進</li> </ul>

パワハラ  
の未然防止  
においては、  
階層別研修  
やマネジメ  
ント研修な  
どを通じて、  
職員全体に  
解決志向コ  
ーチングを  
含めた、コ  
ーチングを  
「学ぶ」研  
修を導入す  
るこ

とで、職場全体のコミュニケーション・スキルの向上と、個人を尊重し、個人の強みとリソースに注目した組織開発を目指す設計が考えられる。

一方で、高圧的な言動やパワハラが疑われる行動が見られる場合、また、実際にパワハラが発生した場合においては、態度が高圧的である等の職員に対して、当該職員の気持ちに共感しつつ、職員の持つエネルギーの大きさや持っている強みを良い方向に伸ばすための方法として、個別にコーチングを「受ける」ことを勧めるといった方法が考えられる。

#### (4) 定期的なフォローアップ

パワハラ防止対策としてコーチングを受けることを効果的に活用するためには、コーチングによる実践的なフィードバックの仕組みが用意された研修を設計することが重要であり、コーチングの専門家や客観的な視点を持つ上司による、定期的なフォローアップが望まれる。

#### (5) 人事評価及び懲戒処分

人事評価の方法において、注意すべき点として、長期的な視点で組織文化の改善や従業員エンゲージメントの向上といった目標を設定し、その達成度を評価することは可能であるが、コーチングの結果を直接人事評価に反映することは適切でなく、コーチングを受けることで促進された具体的な行動や成果を評価の対象にすることが挙げられる。

なお、パワハラ行為を繰り返すケースについては、コーチングの実施だけでは効果が限定的であるとすると、組織的な懲戒処分の必要性があると言えよう。

#### (6) 実証研究の必要性

本リサーチはインタビューによる定性的な分析を行ったが、今後の研究では、パワハラ防止策としてのコーチング導入事例の分析を通じて、その実施プロセスや成果をより詳細に検討し、実効性の高いプログラムの設計を進めるとともに、その効果を測定する必要がある。例えば、コーチングを受けた管理職の言動がどのように変化したかを職場の360度調査や満足度調査などのアセスメントを活用するような定量的データに基づく分析を用いて評価することが有益である。

以上より、コーチングはパワハラ防止策の一つとして有効な可能性を持つが、その効果を最大限に発揮させるためには、組織全体の取り組みとして推進し、継続的なフォローアップを行うことが不可欠であるといえる。

## VII 結論

本研究は、公務職場におけるパワハラ問題に対し、コーチング導入の有用性を多角的に検証した。文献調査と専門家・実務家へのインタビューから、コーチングはコミュニケーション改善、心理的安全性向上、自己認識の促進等を通じて、パワハラ要因に有効に作用し得ることが示唆された。効果的な導入には、組織全体への理解醸成、研修との組み合わせ、継続的フォローアップが重要である。今後は実証研究を通じ、公務職場に適したプログラム設計と効果検証を進めることが期待される。以上より、コーチングはパワハラ防止策の一つとして有効な可能性を持つが、その効果を最大限に発揮させるためには、組織全体の取り組みとして推進し、継続的なフォローアップを行うことが不可欠であるといえる。

## VIII 参照文献

- American College of Physicians Japan Chapter. (2021). *Well-being champion になろう! —バーンアウトからチームを守るために.*  
[https://acpjapan.org/acp2021/pdf/day02\\_06.pdf](https://acpjapan.org/acp2021/pdf/day02_06.pdf)
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Chandler, D. E., & Kram, K. E. (2020). Reverse mentoring to enhance intergenerational learning and relationships. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 797–809.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 139-160.  
<https://doi.org/10.1177/1523422313520194>
- Eliadis, A. (2023). Cultural intelligence and coaching: An integrative literature review. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 16(1), 45–62.  
<https://doi.org/10.1080/17521882.2022.2134151>
- Gazelle, G., Liebschutz, J. M., & Riess, H.G., (2015). Physician burnout: Coaching a way out. *Journal of General Internal Medicine*, 30(4), 508-513. <https://doi.org/10.1007/s11606-014-3144-y>
- Grant, A. M. (2005). What is evidence-based executive, workplace and life coaching? In M. Cavanagh, A. M. Grant, & T. Kemp (Eds.), *Evidence-based coaching: Vol. 1. Theory, research and practice from the behavioural sciences* (pp. 1–12). Australian Academic Press. [https://www.researchgate.net/publication/312914530\\_What\\_is\\_evidence-based\\_executive\\_workplace\\_and\\_life\\_coaching](https://www.researchgate.net/publication/312914530_What_is_evidence-based_executive_workplace_and_life_coaching)
- Grant, A. M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and Commercial Training*, 39(5), 257–266. <https://doi.org/10.1108/00197850710761945>
- Grant, A. M. (2017a). The third ‘generation’ of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37-53. <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1266005>
- Grant, A. M. (2017b). Solution-focused cognitive-behavioral coaching for sustainable high performance and circumventing stress, fatigue, and burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 98-111. <https://doi.org/10.1037/cpb0000086>
- International Coach Federation. (2019). *Core Competency Model October 2019*. [https://coachingfederation.org/wp-content/uploads/2019/11/ICFCompetencyModel\\_Oct2019.pdf](https://coachingfederation.org/wp-content/uploads/2019/11/ICFCompetencyModel_Oct2019.pdf)
- MacKie, D. (2014). The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development. *Consulting Psychology*

- Journal: Practice and Research*, 66(2), 118–137.  
<https://doi.org/10.1037/cpb0000005>
- Munir, M. A., Attiq, S., & Zafar, M. Z. (2020). Can incidence of workplace bullying really be reduced? Application of the transtheoretical model as tertiary stage anti-bullying intervention. *Pakistan Business Review*, 21(4), 762–777. <https://pbr.iobm.edu.pk/wp-content/uploads/2020/04/A-6.pdf>.
- Parsloe, E. (1995). *Coaching, mentoring, and assessing: A practical guide to developing competence* (Rev. ed.). Kogan Page.
- Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures: New tools for leveraging national, corporate, and professional differences*. Nicholas Brealey Publishing.
- Ting, S., & Scisco, P. (2006). *The CCL handbook of coaching: A guide for the leader coach*. Jossey-Bass.
- Wang, Q., Lai, Y.-L., Xu, X., & McDowall, A. (2022). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 77–101. <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0030>
- Weston, M. J. (2001). Coaching generations in the workplace. *Nursing Administration Quarterly*, 25(2), 11–21.  
<https://doi.org/10.1097/00006216-200101000-00005>
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: Growing human potential and purpose* (4th ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Wilson, G., & McMahan, G.C. (2006). The differences between coaching and its related fields. *Training Journal*.  
<http://www.vivgrant.co.uk/pages/wp-content/uploads/2016/05/The-Differences-between-coaching-and-its-related-fields-Training-Journal.pdf>
- 安部, 哲也. (2003). *カルロス・ゴーン流 リーダーシップ・コーチングのスキル*. あさ出版.
- エドモンドソン, A. C. (2021). *恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす*. (野津智子, 訳) 英治出版.
- ガルウェイ, W. T. (1978). *インナー・テニス* (後藤新弥, 訳). 日刊スポーツ出版社.
- 厚生労働省. (2011). *労働者個人向けストレス対策(セルフケア)のマニュアル 実践編*. <https://kokoro.mhlw.go.jp/wp-content/uploads/2017/12/tool-self01.pdf>
- 厚生労働省. (2012). *職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告*. <https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r98520000021hkd-att/2r98520000021hlu.pdf>
- 厚生労働省. (2023). *第7回新しい時代の働き方に関する研究会 議事録*.  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_34468.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_34468.html)
- 株式会社コーチ・エイ. (2021, August 17). *コーチングの基本*. Hello, Coaching!  
<https://coach.co.jp/whatscoaching/20210817.html>

- 国際コーチング連盟日本支部. (2025年2月21日). コーチングについて.  
<https://icfjapan.com/coaching>
- ゴールマン, D. (1996). *EQ:こころの知能指数*(土屋京子訳). 講談社.
- 佐藤, 文彦. (2021). コーチングで病院が変わった一目に見えない道具で「医師の働き方改革」は進化する. *ディスカヴァー・トゥエンティワン*.
- 人事院. (2018). 平成29年度年次報告書.  
[https://www.jinji.go.jp/kouho\\_houdo/koumuinhakusyo/hakusho/h29/1-2-02-2-2.html](https://www.jinji.go.jp/kouho_houdo/koumuinhakusyo/hakusho/h29/1-2-02-2-2.html)
- 人事院. (2020). 人事院規則 10-16(パワー・ハラスメントの防止等). <https://laws.e-gov.go.jp/law/502RJNJ10016000/>
- 人事院. (2023). 人事院月報 No.892.  
<https://www.jinji.go.jp/content/900017786.pdf>
- 人事院. (2024a). 令和5年度における苦情相談の状況について.  
[https://www.jinji.go.jp/kouho\\_houdo/kisya/2407/soudan01\\_00001.html](https://www.jinji.go.jp/kouho_houdo/kisya/2407/soudan01_00001.html)
- 人事院. (2024b). 令和5年度過労死等の公務災害補償状況について.  
<https://www.jinji.go.jp/content/000004707.pdf>
- 関口, 奈保美・岡安, 孝弘・三浦, 正江. (2011). 大学生におけるアサーションと対人ストレスの関連性:自己表現の3タイプに着目して. *ストレス科学研究*, 26, 40-47. <https://doi.org/10.5058/stresskagakukenkkyu.26.40>
- 瀬戸山, 聡子・渋谷, 英雄・藤井, 奈津子・中村, 洸太. (2019). 職場のハラスメント加害者への短期問題解決コーチングの構造化(2). *産業ストレス研究*, 27(1), D-203.
- 瀬戸山, 聡子・湯佐, 真由美・市川, 佳居・松井, 知子・角田, 透. (2015). 職場のハラスメント防止のためのハラッサー(ハラスメント加害者)への短期問題解決コーチングの構造化の試み. 第23回日本産業ストレス学会抄録集, 23, ページ: 81.
- 武田, 健. (1985). *コーチング—人を育てる心理学*. 誠信書房.
- 武田, 清香・永峰, 大輝・石川, 利江・座波, ゆかり. (2024). 看護師を対象としたストレスマネジメントコーチングに関する研究—Proactive Copingのステージを用いて—. *桜美林大学研究紀要 総合人間科学研究*, 4, 94-108.  
[https://obirin.repo.nii.ac.jp/record/2000202/files/24362719\\_04\\_94-108.pdf](https://obirin.repo.nii.ac.jp/record/2000202/files/24362719_04_94-108.pdf)
- 津野, 香奈美. (2023). *パワハラ上司を科学する*. 筑摩書房.
- 津野, 香奈美. (2024). 地方公務員 安全と健康フォーラム第128号.  
[https://www.jalsha.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2024/07/128\\_p8-11\\_teigen1.pdf](https://www.jalsha.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2024/07/128_p8-11_teigen1.pdf)
- 桃谷, 裕子. (2021). 職場におけるフィードバック環境の形成と効果に関する研究(博士論文, 筑波大学大学院人間総合科学研究科生涯発達科学専攻).  
[https://tsukuba.repo.nii.ac.jp/record/2005573/files/DA010325\\_abstract.pdf](https://tsukuba.repo.nii.ac.jp/record/2005573/files/DA010325_abstract.pdf)
- 内閣官房内閣人事局. (2020). 第18回女性職員活躍・ワークバランス推進協議会配布資料.

- [https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/w\\_lifebalance/dai18/sankou2.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/w_lifebalance/dai18/sankou2.pdf)
- 内閣官房内閣人事局. (2024). 令和5年度国家公務員の働き方改革職員アンケート結果.  
[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/20240802\\_siryou.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/20240802_siryou.pdf)
- 中原, 淳. (2017). はじめてのリーダーのための実践! フィードバック 耳の痛いことを伝えて部下と職場を立て直す「全技術」. PHP 研究所.
- 西垣, 悦代. (2014). 日本のコーチに対するウェブ調査: コーチの現状と展望. 支援対話研究, 2, 4-13.  
[https://www.jstage.jst.go.jp/article/jadcs/2/0/2\\_4/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jadcs/2/0/2_4/_pdf)
- 西垣, 悦代・原口, 佳典・木内, 敬太. (2022). コーチング心理学概論 第2版. ナカニシヤ出版.
- 日本コーチング学会. (2020年9月16日). 【声明】暴力やハラスメントに無縁のスポーツ指導の実現へ貢献する. <https://jcoachings.jp/resource/proposal/>
- 公益財団法人日本生産性本部. (2024). パワハラ対策: コーチングを活用したマンツーマン指導. <https://www.jpc-net.jp/seminar/detail/007046.html>
- 日本の人事部. (2024). ハラッサーコーチングサービス紹介資料.  
<https://jinjibu.jp/materials/detl/18949/>
- 日本リレーショナルリーダーシップ協会. (2024). なぜ、パワハラ対策でコーチングなのか? <https://www.jrla.jp/blog/200506>
- 一般社団法人パワーハラスメント防止協会. (2024). 管理職向けコーチングでパワーハラスメント(パワハラ)を防止. <https://www.phpaj.com/news/5271>
- ホイットモア, J. (1995). 潜在能力を引き出すコーチングの技術 (真下圭, 訳). 日本能率協会マネジメントセンター.
- 堀, 正. (2009). コーチング心理学の展望. 群馬大学社会情報学部研究論集, 16, 1-10. <https://gunma-u.repo.nii.ac.jp/record/1086/files/GJOHO-01.pdf>
- 本間, 正人・松瀬, 理保. (2006). コーチング入門. 日経 BP マーケティング(日本経済新聞出版).
- 山本, 淳平. (2023). コーチングの始まりとその歩みへの一考察: 歴史の整理と教育分野におけるネイティブコーチの新たな可能性. 日本コーチング学会誌, 3, 61-70 [https://www.jstage.jst.go.jp/article/jadcs/3/0/3\\_61/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jadcs/3/0/3_61/_pdf)

---

本論文の著作権は、筆者である奥田恵美に帰属します。  
© 2025 奥田恵美 All rights reserved.

---

## IX 付録

本研究において実施した専門家・実務家へのインタビューに関する詳細情報(氏名・肩書き・選定理由)は、個人情報保護の観点から本文には記載していません。これらの情報は別添資料として保管しており、研究目的に限り、正当な理由がある場合には筆者より開示いたします。御希望の方は、筆者まで御連絡ください。

### 【筆者連絡先】

氏名:奥田 恵美

所属:人事院中部事務局第二課任用係長(2025年10月1日現在)

電話番号:052-961-6838