特集1：インタビュー

ハラスメントゼロの職場へ
コミュニケーションが生み出す健全な組織

～『ハラスメント防止と社内コミュニケーション』の出版にあたって～
アクト法律事務所　波戸岡 光太 氏（弁護士/ビジネスコーチ）

ハラスメントの防止策が進む一方で、現場では依然としてトラブルが絶えません。その根本的な原因は「意識のズレ」と「コミュニケーションの不足」にあるのかもしれません。ハラスメントとコミュニケーションの関係から、より良い職場環境を築くためのヒントを、インタビューを通じて探ります。

※本稿は2025年２月14日のインタビューをもとに編集部にて、編集・加工しています。

編集部：現在、さまざまなハラスメントが連日、新聞、ニュースなどで取り上げられ、社会問題化しているといってもよい状況です。今の状況をどのように感じられていますか？

波戸岡：ハラスメントという行為自体は、決して最近生まれたものではなく、昔から存在していました。言葉として「ハラスメント」と呼ばれる前から同様の行為はありましたし、この言葉が生まれてからはその認識が広まり、今では「ハラスメントは良くない」という考えが当たり前になっています。

しかし、ハラスメントの撲滅や削減を目指してさまざまな取り組みが行われているものの、その努力が必ずしもハラスメントの減少に直結しているとは言えない現実があるように感じています。

編集部：今回出版された書籍においては、特にパワーハラスメント（以下パワハラ）について取り上げられています。具体的にどのような事案が多いのでしょうか？

波戸岡：よくある事案として多いのは、本人にハラスメントの自覚がないケースです。例えば、「仕事に対して真剣に向き合っているだけ」「部下を育てるために厳しく指導しているだけ」と思っている上司がいるとします。しかし、気づいたときには部下がメンタルの不調を抱えていたり、退職者が増えていたりする状況が生まれてしまう。その上司に「言動に問題があるかもしれない」と指摘しても、「何が問題なのですか？」と理解してもらえず、改善が進まないことも少なくありません。こうしたケースについて、組織からの相談が多いと感じています。

編集部：どこからがパワハラで、どこまでがパワハラではないのかという線引きが難しいという声をよく聞きます。

波戸岡：セクシュアルハラスメント（セクハラ）やマタニティハラスメント（マタハラ）の場合、「性的な発言はＮＧ」や「育児に関するデリケートな発言は控える」など、触れてはいけない内容が比較的明確です。ですが、パワハラは仕事に関わる会話の中で起きるため、何がＮＧなのかを判断するのが難しい部分があります。そのため、「この言葉はＮＧ」と明確にリスト化するのではなく、日々のコミュニケーションの中で判断基準を持つことが大切だと考えています。

法律では「業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動はＮＧ」とされていますが、それだけでは実際の職場で何に

気をつけるべきかがわかりにくい場合があります。そこで、私は「その発言は組織を良くするためか」「その目的を達成するために、その言い方や手段が本当に必要だったか」という基準を持つことが重要だと思っています。

編集部：ハラスメントの防止にはコミュニケーション力が必要と思われますが、コミュニケーション力をつけるために日頃から意識すべきことはありますか？

波戸岡：私たちは、毎日誰かとコミュニケーションを取りながら過ごしています。部屋に1人でこもって過ごさない限り、仕事でもプライベートでも人と関わる機会があるはずです。ところが、「自分はコミュニケーションをしっかり学んだか？」と振り返ると、意外に自己流でやってきていることに気づくことがあります。

　コミュニケーションは、よくキャッチボールに例えられます。自分が「伝えたいこと」があってボールを投げる。そして、相手も「伝えたいこと」があってボールを投げます。

　コミュニケーションは双方向で成り立つもので、一方的に投げ続けるだけでは成り立ちません。投げるときは、相手が受け取る準備ができているかどうかを確認し、相手がキャッチできるように投げることが大切です。

　何度も同じことを言っているのに相手に伝わっていないと感じる場合には、相手が受け取る準備が整っていないのに、ただボールを投げ続けている可能性があります。大切なのは、「相手が受け取れる状態かどうか」を意識することです。

　また、相手が「ボールを投げたい」と思ったときには、相手が安心してボールを投げられる雰囲気を作ることが必要です。自分の話ばかりするのではなく、相手の話をしっかり聴く「傾聴」の姿勢が大切だと思います。

編集部：異なった意見、異なった価値観の人たちとのコミュニケーションはどのようにすれば良いのでしょうか？

波戸岡：現代は多様な価値観が共存し、どれが正解か分からない時代です。過去の経験が必ずしも通用するとは限らず、さまざまな意見が出てくる中で、「自分と違う考えを歓迎する姿勢」が重要になってきます。

　違和感を覚えることは当然ですが、その違和感こそが実は新しい気づきのチャンスかもしれません。話をする前は「Aが正しい」と思っていたとしても、周囲の意見を聞くうちに「もしかしたらBなのかもしれない」と考えが変わることもあります。かつては「自分の意見を変えるのはかっこ悪い」と思われていたかもしれませんが、今の時代はむしろ「意見を変えないほうがかっこ悪い」とも言えるでしょう。多くの意見を聞いたのに、自分の考えがまったく変わらないほうが問題なのかもしれません。

　しかし、頭では理解していても、それを実践するのは簡単なことではありません。なぜなら、違和感を受け入れるのは必ずしも気持ちのいいものではなく、「なぜ今さら考えを変えなければならないのか」と抵抗感を感じてしまうからです。でも、それはストレッチと同じです。今までは動かせる範囲だけでやってきたことが、ストレッチをすれば、より広い範囲で動かせるよ

うになります。「自分はこのやり方で成功してきた」と固執すると、次第に可動域が狭くなり、自由に動けなくなってしまいます。そして、そのストレスが「周りが悪い」との考えにつながり、人間関係が悪化し、ひいてはハラスメントにもつながる可能性があるのです。

結局のところ、新しいことに対する違和感を受け入れ、柔軟に適応することがコミュニケーションには大切なのです。ストレッチが最初は少し痛いのと同じように、新しい価値観を受け入れるのは簡単ではないかもしれません。しかし、それを乗り越えれば、自分の考え方が広がり、人間関係もより良いものになっていくのではないでしょうか。

編集部：書籍の中では、気づきの重要性について書かれていました。「メタ認知」という表現をされていましたが、その点についてお話ください。

波戸岡：気づきを得るためには常に自分を振り返ることが大切です。日記を書くとき、「昨日は何をしたかな？」「あのとき楽しかったな」「あの出来事はイライラしたな」と振り返ります。その振り返りを意識的に行うことで自分を客観的に見る力（メタ認知）を鍛えることができます。

ハラスメントをする人と話をしていると、視野が狭くなっていることが多いと感じます。「あの状況では怒るのが当然でしょ」「我慢できるわけがない」と、一方的な考えに固執してしまっています。しかし、実際には「出来事」と「自分の感情」は本来別のものです。でも、その二つが一体化してしまうことで、「あいつが悪い」「だから怒るしかなかった」と思い込んでしまいます。

冷静に振り返ってみると、「あのときは怒ってしまったけど、今日は同じような状況でもイラッとしなかった」ということもあるはずです。この違いに気づくことが重要で、メタ認知をすることで、感情をマネジメントしやすくなります。そのためには、意識的に振り返る習慣をつける必要があるのです。

編集部：ハラスメントの防止を企業の中に意識させるためには、どのような方法がありますか？

波戸岡：研修などがよく取り入れられますが、どうしても時間が経つと忘れてしまうものです。ですので一度やって終わりではなく、継続することが重要です。ただ、同じ内容を繰り返すだけでは変化を感じにくく、退屈に思われてしまうこともあります。大切なのは、「これは自分にも関係がある」「実際の仕事で活かせる」と実感してもらうことです。

単に「ハラスメントの定義はこうです」「国の政策ではこうなっています」と説明するだけでは、「そうなんですね」で終わってしまいがちです。しかし、ハラスメントは頭で理解するだけではなく、実際の行動に落とし込むことが重要です。

例えば、何気ない声掛けの仕方や、ストレスを感じたときにどう対応するかといった部分も関係してきます。仕事をしていれば、ストレスがゼロになることはありません。その中で、感情に流されず、ハラスメントに繋がらないようにするためには、日頃から意識的にブレーキをかける習慣が必要だと思います。

編集部：ハラスメントの防止に大切だと思われていることはどのようなことですか？

波戸岡：私自身、ハラスメントを防ぐ意識を常に持っていますが、先ほども申し上げましたように、大切なのはそもそもハラスメントに至らないコミュニケーションの方法を考えることだと

思っています。

例えば、「叩いたらダメ」「暴言はダメ」「人格否定はダメ」といったルールは、誰もが理解しているはずです。でも、会議の時刻が迫っているのに頼んだ資料がまだ完成していないときや、自分の意見に対して同僚から「それどうかと思います」と指摘されたときなど、ついイライラしたり、感情が高ぶってしまう場面はありますよね。そんなときに、どう感情と向き合うか、どんな言葉を選ぶべきかを考える必要があります。

また、過去にうまくいったコミュニケーション方法があったとしても、さらに良い方法があるかもしれません。コミュニケーションを常にアップデートしていくことで、人間関係が良くなり、気づけばハラスメントが起こらなくなっている、という状態が理想です。だからこそ、ハラスメントが起きるたびに一時的な対策をするのではなく、根本的なコミュニケーションの質を高めることが大切です。

編集部：ハラスメント防止の観点からいうと、リーダークラスの役割が非常に大きいと思われます。書籍の中で「PM型を目指す」という表現がありましたが、そのことについてお話ください。

波戸岡：リーダーシップとは何かを考えたときに、よく言われる理論のひとつに「PM理論」があります。

P（パフォーマンス）は仕事の成果を指し、多くの人は業務のパフォーマンスが評価されることで昇進していきます。しかし、仕事ができるからといって、必ずしも良いリーダーになれるわけではありません。なぜなら、リーダーにはもう一つの重要な要素、M（メンテナンス）、つまり「良好な人間関係を培う力」が求められるからです。部下のモチベーションを高め、チームとしての一体感を生み出し、プラスアルファの成果を出すためには、周囲に良い影響を与えられるリーダーである必要があります。

仕事の成果だけでリーダーに昇進すると、「人間関係を築くのが苦手」という課題に直面することがあります。リーダーという役割には「人をまとめ、良い関係を築くこと」も含まれています。そのため、「人間関係を作るのが苦手だから仕方ない」では済まされません。

一方で、企業側の評価制度にも課題があります。「仕事ができるから」と昇進させたものの、部下との関係がうまく築けず、結果的にチームが機能しなくなってしまうケースは少なくありません。しかし、その状況を作ったのは、そもそも「成果だけで評価し、リーダーとしての能力を考慮しなかった会社側の責任」とも言えます。

もちろん、「人当たりがいいから」「人気があるから」といった理由だけで昇進させるのも問題です。結局は、「仕事の成果」と「人間関係を培う力」の両方を兼ね備えた人材を見極める必要があります。

日々の忙しい会社経営の中で、「とりあえず昇進させる」という判断をすることもあるでしょう。しかし、いざ昇進させてから「この人、リーダーとして大丈夫？」と気づくのでは遅いのです。

だからこそ、会社全体で「どのような基準でリーダーを評価し、育成していくのか」をしっかり考えることが重要ではないでしょうか。

編集部：この変化の激しい時代に、リーダーに求められる能力にはどのようなものがあるとお考えですか？

波戸岡：リーダーシップには、「Lead the Self（自分自身を導く）」「Lead the People（人を導く）」「Lead the Society（社会を導く）」という3つのステップがあると言われています。

よく「自分はまだリーダーじゃない」「部下がいないから関係ない」と言う人がいますが、リーダーシップは単に役職や立場の話ではありません。まず大切なのは、自分自身をリードすること。つまり、「自分がどう生きるのか」「何を目指すのか」を主体的に考え、行動していくことです。仕事も、ただ言われたからやるのではなく、自分自身で選び、どう成長していくかを意識することです。

また、社会で生きていく以上、誰しも人との関わりは避けられません。部下がいるかどうかに関係なく、「どうすれば円滑にコミュニケーションが取れるか」「もっと良い伝え方はないか」と考えながら行動することが求められます。ときには、自分の思い通りにいかないこともあるでしょう。そのときに感情のままに怒ったり、衝突したりするのではなく、「本当にこれが最善の方法なのか」と自問自答し、より良い選択をすることが、自分をリードするということです。

そして、部下を持つようになれば、「Lead the People」、つまり他者を導くフェーズに移ります。ここでは、個人の成長だけでなく、周囲の人の力を引き出し、チーム全体で成果を上げることが求められます。最終的には、「Lead the Society」の段階へと進み、より広い視点で組織や社会に貢献するリーダーへと成長していくのです。

ハラスメントの防止という観点からも、この考え方はとても重要です。まずは自分自身をコントロールし、周囲と適切な関係を築く力を養うことが、より良い職場環境を作る第一歩ではないでしょうか。

編集部：あらためて、今回出版される書籍に関して、その特徴などをお伝えいただければと思います。

波戸岡：この書籍の特徴は、「ハラスメント」と「社内コミュニケーション」を切り離さず、一体のものとして捉えている点にあります。一般的には、ハラスメントに関するルールを伝える法律書と、社内コミュニケーションやマネジメントの本とは別々に存在しています。しかし、実際にはハラスメントもコミュニケーションも、どちらも職場内で起こるものであり、切り離して考えることはできません。

この書籍では、ハラスメントとコミュニケーションを掛け合わせて考えることで、より実践的で役に立つ視点を提供できればと思っています。実際、私自身が行ってきた研修でも、この二つは切り離せないという実感があり、それが好評をいただいていることからも、このアプローチの重要性を感じています。

編集部：「ハラスメント」と「コミュニケーション」を掛け合わせた、そのきっかけはどのようなものだったのでしょうか？

波戸岡：私が「ハラスメント」と「コミュニケーション」を掛け合わせて考えるようになったのは、単に新しい視点として興味深かったということだけではありません。日々、さまざまなご縁を通じて、中小企業の経営者や役員、さまざまな業種の方々とお話しする中で、ある共通点に気づいたからです。

それは、「ハラスメントの相談は、

結局のところ人間関係やコミュニケーションの問題に行き着く」ということです。実際に、人間関係が良好な職場ではハラスメントの相談はほとんどありません。一方で、ギクシャクしている職場では多くの相談が寄せられます。

　また、ハラスメントの問題は、特定の世代や企業文化に限定されるものではありません。老舗企業でもベンチャー企業でも、年配の方が多い職場でも若手中心の職場でも、同じように起こります。つまり、「昭和世代の上司がハラスメントをしている」「若手ばかりの職場なら問題がない」といった単純な話ではなく、年齢や企業の規模を超えた、人間関係の本質的な問題が関わっているのです。

　こうした根深い課題に向き合うためにも、ハラスメントとコミュニケーションを一体のものとして捉え、職場の環境を根本から見直すことが重要だと考えています。

編集部：最後に一言ありましたら、お話ください。

波戸岡：このたび日本生産性本部様から出版のお話をいただき、これまでの実務経験や講演実績をもとに、一つの成果としてこの書籍にまとめることができたことを嬉しく思っています。ぜひお読みいただき、少しでも役に立つと感じてもらえたら嬉しい限りです。また、「こんな視点もあるのでは？」といったご意見やご感想もぜひお待ちしています。

【プロフィール】

波戸岡　光太（はとおか　こうた）
弁護士／ビジネスコーチ

日本を支える中小企業とビジネスパーソンをもりたてるパートナーとして、法的アドバイス、契約交渉、労務問題の予防・解決を中心に活動している。

クライアント企業は、ＩＴ、不動産、飲食、機械製造、教育事業など幅広い分野に及び、これまでの法律相談数は１０００件を超える。

ビジネスコーチングスキルも兼ね備え、依頼者と伴走し解決を目指す取り組みは、多くの経営者から高い評価を得ている。

波戸岡 光太 氏　執筆書籍

ハラスメント防止と社内コミュニケーション
～誰もが安心して働ける職場を目指して～

四六判　定価2,200円（本体2,000円＋税10％）

職場や日常生活において、ハラスメントという言葉は非常に身近なものとなりました。さまざまな形でのハラスメントが次々と増え、その種類は多岐にわたっています。このハラスメントを防ぐためには、ハラスメントの正しい理解に加え、上手なコミュニケーションが必要不可欠です。この二つの両輪を等しく回し、ハラスメント防止につなげるためのノウハウが詰まった１冊です。