

弁護士 鳥飼重和氏に聞く 「DVD織田信長と学ぶ業績UPのパワハラ対策」制作の思い

“従業員が喜んで働く環境にしよう” という経営的視点が大切

聞き手・文●ジャーナリスト 溝上憲文

D
V
D
概
要

価格:33,000円(税込)
構成:DVD-R 2枚(第1巻:約45分、第2巻:約55分収録)
労働行政監修:戸茱 利和(元厚生労働省事務次官)
法律監修:弁護士 鳥飼 重和(鳥飼総合法律事務所)
制作:(株)ロジック
製作著作:「織田信長と学ぶ業績UPのパワハラ対策」製作委員会
販売元:(株)鳥飼コンサルティンググループ
発売日:2021年7月1日



パワハラ対策のキーマンは 経営者

——このたび、パワハラ防止のためのドラマ仕立てのDVDを制作されました。大企業に続いて2022年4月から中小企業にもパワハラ防止が義務化されます。企業のパワハラ対策をどのようにとらえていますか。

中小企業といっても医療法人や診療所、歯科医師、税理士をはじめ従業員を雇用している個人事業主を含めて幅広い事業体にもパワハラ防止法が及びます。中小企業ではないから関係ないと認識している経営者も少なくありませんが、それではまずいと思っています。

また私は労働法ではなく税法の世界に身を置いています。法律から入るというより経営的視点に立って仕事をしています。たとえば政治や行政の動きを頭に入れながら、いろんな問題が発生する前に経営者に今までのやり方を変えてもらうなど予防的な仕事も私の領域です。つまり先手必勝のやり方であり、パワハラ

防止も同様です。まず経営者にパワハラ防止法を正面から受け止めてもらい、経営者にとって厳しい状況の予測も視野に入れながら経営問題としてリスク管理をどうするのかという視点でとらえてほしいと思っています。

大企業においても今年6月に出された改訂コーポレートガバナンス・コードに新たに「人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇」が追加されました。パワハラ対策を含めてしっかり取り組むことが「リスクの減少のみならず収益機会につながる重要な経営課題である」と述べられています。

——パワハラ防止対策は経営の問題・課題であるということですね。経営者の意識が重要であり、トップが先頭に立って取り組むべき課題だと。

経営者が一番重要であ



▲溝上憲文氏



▲鳥飼重和氏

り、パワハラ対策のキーマンであるべきです。経営者がどんな経営方針や教育方針を打ち出すかで会社が変わっていく。それほど大きな存在が経営者です。私どもが出したパワハラ防止のDVDなどを使って、まずは経営者がパワハラについて学び、それを幹部クラスに植え付けないといけない。さらに幹部だけではなく従業員にも気づかせる必要があります。経営トップを含む経営陣と管理者、従業員はそれぞれ立場が違うので、違いに応じてパワハラとは何かを理解する。同時に経営者と管理者、管理者と従業員の考え方の違いに対する相互理解も重要です。そのための研修をやる必要があります。経営者に向けた研修があってもよいですが、経営トップが学んで知るとい意志をもたないと研修は意味をもちません。経営者自らが変わり、経営幹部、管理者、従業員に浸透することによって最終的にその企業の社会的価値が高まり、顧客に対するサービス価値の向上につながり、持続的成長が実現するのです。

鳥飼重和(とりかい・しげかず)

鳥飼経営法律事務所代表弁護士。第二東京弁護士会所属。日本初のタックスロイヤー。福岡県出身。中央大学法学部卒。税理士事務所勤務後、司法試験に合格し、弁護士登録、税理士も登録。1994(平成6)年4月、鳥飼経営法律事務所(現 鳥飼総合法律事務所)を創設。ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(USMH)社外取締役、理想科学工業株式会社社外取締役。元内部統制研究学会会長、元日本税理士会連合会顧問。

作るなら、見て面白い、 ためになるものを

——パワハラ防止のDVDを制作しようと思われた理由とは何でしょうか。

パワハラ防止法とは、パワハラをなくすことに主軸があるのではなく、生産性のないパワハラを自然消滅させ、効率性の高い経営を実現するための法律なのだ、という発想をもつべきでしょう。企業の成長を考えた場合、労働者が働く意欲をもって仕事をするにはコミュニケーションが大事であり、それがしっかりとできていないためにパワハラが生まれるのであり、それでは企業は成長できません。

従業員が喜んで働けるような環境にしないといけないという経営的視点からDVDを制作しました。制作にあたっては、法律のパワハラ定義から入ると、どうしても法律違反をしないようにしよう、で終わってしまい、企業の成長とは関係なくなってしまう。成長させるにはどうすればよいのかという視点を入れる必要があるなと考えました。パワハラなどハラスメントは企業のパワーがマイナスになることだから、逆にそのパワーをプラスに転じるのが経営です。そこからパワハラをしてはいけないという形に入ったらどうかという発想がありました。

——企業が成長するためのパワハラ対策という切り口ですね。多くのパワハラ防止のビデオはそうした視点が欠けていますね。

これをしてはいけないという法律から入るから倫理よりもっと狭い範囲のものになってしまう。従来の動画はパワハラを前提に、これはよいが、これはダ

メだと分ける形の作品が多いですが、しかしそこだけやっても会社の成長につながりません。またまじめに作りすぎていて、これだとだれも喜んで見ないのではないかと思いました。作るなら見て面白いもの、ためになるものと考え、だれもが知っている人を配役陣に起用し、シナリオの内容も面白いものにしようと思ったのです。

主役の織田信長役には俳優の要潤さん、信長の抑え役の「くのいち弁護士」役を壇蜜さんをお願いしました。

——壇蜜さんはお気に入りですか。

好きなんです(笑)、好みです。もちろん脚本や監督も大事です。運がよかったのは、たまたまコロナ禍で撮影ストップしている時期だったことです。その結果、アニメ「ドラえもん」を書いてきた脚本家、フジテレビ系の「Dr. コトー診療所」などのドラマを手がけた監督に依頼することができました。おかげさまで豪華な布陣になりました。もちろんその分、高くつきましたが(笑)。撮影には一度しか立ち会っていませんが、驚いたのは1シーンを撮るのに何回もやり直しをするなど、皆さんが非常に熱心だったことです。

信長を登場させたのは、 パワハラは大きなマイナスの パワーだと示すため

——DVDでは織田信長を現代の経営者によみがえらせ、部下を指導するなかで、ついパワハラまがいの行いをしてしまい、くのいち弁護士に諭されるという設定です。なぜ主役を信長に選んだのですか。

パワハラといえば歴史的に織田信長と明智光秀を思い浮かべるでしょうし、だれもが理解できるだろうと考えました。信長は信賞必罰の人で身分に関係なく自分の気に入った人を引き上げていく一方で、命令に背いたら殺しかねない。そして最後は信長自身が殺されてしまう。パワハラは行き過ぎると殺すまでに発展する大きなマイナスのパワーを生んでしまう。パワハラに対する反発はそれほど強烈なものがあり、経営を揺

るがすどころではなく、組織を崩壊させるリスクがあることを強調したかったのです。

——「業績アップのパワハラ対策」というタイトルですが、パワハラというマイナスのパワーを業績アップにつなげることがポイントですね。

指導という名目でパワハラをやると恨みを買って、士気も上がらず、業績も上がりません。しかし同じ指導でもやり方を変えると、本人の力を引き出すパワーに転じ、業績も上がる。同じ指導のためのアクションでも、やる気にさせることと、やる気を失わせるのでは極端に違うし、天と地ほどの差があることを知ってもらいたいと思いました。それに気づいてもらうために信長を登場させて、多少演出をオーバーにしながら示したかったのです。

相手には“イグ・ラング”ではなく “ハート・ラング”で

——パワハラの原因として上司と部下の価値観の違いや思い込みがあるといわれています。

上司には、部下とはこういうものだろうという思い込みがあり、部下のほうも上司を理解しているとはいえない。ここが一番の基本であり、互いに違うのだということが理解できなければ物事は始まりません。経営者や上司は権力や権限をもっていますから、雇用関係のなかで起きる摩擦については最終的に会社が強引に押さえ込もうとすれば押さえ込めます。しかしそれでは人と人との問題は解決しないし、後を引くことになります。そうしないためには、お互いに相手は何にこだわっているのか、価値観の違いを含めて知ること、対話することが重要です。その点、今回のDVDを制作した日本のエンターテインメントの作り手はずばらしいなと思いました。ドラマのなかで経営者が使う“イグ・ラング”と“ハート・ラング”という言葉が出てきます。“イグ・ラング”とはイグノア=無視するという意味だと思ったのですが、実はイグノーブル=不名誉などという意味です。つまりこの言い方はダメだ、アウトだというのではなく、経営者の振舞いとして、不



▲鳥飼重和氏

名誉な恥ずかしいことであり、逆に相手の人格や価値観に対して名誉ある誇り高い姿勢で接しましょうというのがハート・ラングです。部下の気持ちを思って対応しましょうという姿勢が全編に貫かれています。

——このDVDは企業の研修にも使えると思いますが、それも期待されているのですか。

研修用に使えますが、実はこのDVDにわかりやすい解説を入れたものを現在制作中です。来年の1～2月には完成させたいと考えています。また研修は1回やればよいというものではありませんし、継続的に行うことが重要です。さらに教えるのではなく、参加者一人ひとりが自分を振り返って気づくことが大事です。パワハラ行為をする側には恐れや恐怖、プレッシャーなど、何らかのこだわりが付きまとっているものです。こだわりとは、苦しい場面を乗り越えるために大事にしている価値観であったり、絶対になんとかしないといけないという気持ちであり、それが高じて相手のことを考える余裕がなくなり攻撃的な態度に表れることもあります。

それはパワハラを受けたと感じる側も同じです。上司の心理について「上司は追いつめられているからこんな行為をするんだ」と読める人はうまく立ち回れません。立ち回れないから余計に怒られるようなことをしてしまう。お互いに似たもの同士ともいえます。そのために研修ではワークショップ形式で人の話を聞き、話し合いや考える機会を提供し、それが職場での日常

的な話し合いにつながることを理想です。そうなればパワハラの話を超えて職場改善にも大きく寄与します。私どもの制作したDVDがそうしたことにつながるコンテンツ、ツールになればと考えています。

——最後に経営者をはじめ、企業の方に向けたメッセージはありますか。

まずは経営者に見ていただきたいという思いでDVDを作りました。冒頭に言いましたように、パワハラ対策のカギを握るのは経営者であり、経営者がしっかりしないとパワハラ問題は本当の意味で解決することはできません。経営者が一番の中心であり、人事部に任せればよいという話ではありません。経営者に理解してほしいのは、パワハラかどうかを正しく判断してほしいわけではなく、“わからないことを知る”ということです。それを理解したうえで専門家と一緒に、自社に合ったパワハラ対策の流れを作ることです。パワハラ防止法という法律を素材にして、従業員の働く意欲を高めて成長できるよい会社にしていきましょうというのが私のメッセージです。

——本日はありがとうございました。

[2021年9月27日 鳥飼総合弁護士事務所にて収録]

※「ハート・ラング」「イグ・ラング」は(株)鳥飼コンサルティンググループの登録商標です。

DVDの内容

第1巻 ソーシャルハラスメント編

- グループチャットにご用心 (明智光秀編)
- リモートハラスメントにご用心 (お鍋編)
- 日記系 SNS 公私混同にご用心 (生駒吉乃編)
- 信長からの言葉 (ソーシャルハラスメントの極意)

第2巻 教育・指導編

- ミスの指摘にご用心 (森蘭丸編)
- 熱心すぎる指導にご用心 (浅井茶々編)
- 信長からの言葉 (教育・指導の極意)