

リーダーシップ教育研究会 第17回会合 (兼GLEAサロン) 議事録

【日時】2011年8月23日 (木) 18:30-20:30

【場所】ナレッジキャピタル (新阪急ビル9F)

【内容】

- I. 全体自己紹介
- II. GLP紹介 (野村)
- III. プレゼンテーション「権限とリーダーシップについて」(根岸)
- IV. 今後について (野村)

【配布物】

- ・「大阪大学リーダーシップ教育研究会 第17回会合 (兼GLEAサロン)」概要
- ・プレゼンテーション「権限とリーダーシップについて」資料
- ・「大阪大学グローバルリーダーシップ・プログラム」概要
- ・「特定非営利活動法人グローバルリーダーシップ・アソシエーション (GLEA)」概要
- ・「2011年 第10回 大学対抗交渉コンペティション」概要
- ・「寄付金関係の税制について」
- ・「大阪大学リーダーシップ教育研究会」概要
- ・「2011年度 アジアにおける事業戦略とリーダーシップ講義日程」
- ・「2011年度 実践グローバルリーダーシップ 講義日程案」

【参加者】(五十音順・敬称略)

大澤 恒夫 (弁護士・大阪大学大学院国際公共政策研究科 客員教授)  
木川田 一榮 (大阪大学教育実践センターキャリア教育支援部門 教授)  
多胡 圭一 (大阪大学名誉教授/大阪大学大学院国際公共政策研究科 特任教授)  
根岸 和政 (大阪大学光科学センター 特任研究員)  
野村 美明 (大阪大学大学院国際公共政策研究科/法学部 教授)  
平井 啓 (大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室統括マネージャー補佐/講師)  
松岡 博 (帝塚山大学国際ビジネス法務塾塾長・弁護士)  
松田 俊二 (株式会社ポラリス・セクレタリーズ・オフィス)  
峰滝 和典 (近畿大学経営学部 教授)  
和住 麻矢 (株式会社ポラリス・セクレタリーズ・オフィス 代表取締役)

-----

西嶋 聡 (大阪大学国際公共政策研究科 M2)  
橋本 佳奈 (大阪大学国際公共政策研究科 M1)  
光井 友里 (大阪大学外国語学部 B1)  
向井 直輝 (大阪大学法学部 B4)

## I. 全体自己紹介

省略

## II. GLP紹介（野村）

### 【1】グローバルリーダーシップ・プログラム（以下GLP）の主目的

リーダーを育てるリーダーシップ養成のための場を作り、機会を与えること。  
そして、その活動を大阪大学から日本へ、日本から世界へ広げていくこと。

### 【2】プログラムの4つの特徴

- ・教えるのではなく、本物から学ぶ。
- ・対話を通じて変わっていく
- ・アートで完成を養う
- ・実際にやってみる

### 【3】GLP運営体制

- ・GLPディレクターズボード（2011年より新設）
  - ・名誉アドバイザー：西川 善文
  - ・アドバイザー：鷺田 清一（大阪大学総長退任後、名誉アドバイザーに）
  - ・GLP運営委員会（プログラムの企画運営に主体的に取り組む学生による委員会）
  - ・講師
  - ・リーダーシップ教育研究会
- +企業等の協力、OB・OGの支援

### 【4】後期の主な活動

- ・アジアにおける事業戦略とリーダーシップ（企業のリーダーによる授業）
- ・実践グローバルリーダーシップ（パブリックセクターのリーダーによる授業）
- ・大学対抗交渉コンペティション（特定非営利活動法人グローバルリーダーシップ・アソシエーションのノンプロフィットの主たる活動）

## III. プレゼンテーション「権限とリーダーシップについて」（根岸）

## 【1】プレゼンター自己紹介

もともと児童養護施設の児童指導員として、15～18歳の子どものための社会的自立支援を行っていた。養護施設にいる虐待を受けた子どもたちの心に問題に直面し、カウンセリングの必要性を感じてサンフランシスコ州立大学心理学ドクター田中万里子氏のもとでトレーニングを受ける。

虐待の背景にある社会の問題を考察する内、大人の問題を解決しない限りは子どもの問題も解決できない、と思い至る。そんなある日、知り合いの精神科のクリニックへ見学に行く。その外来に通院しているのは、虐待をする親、かつて虐待を受けた後遺症に悩む人たち、DV被害者、性暴力被害者など。そういった患者の治療は難しいが、その分やりがいを感じ、病院への入職を決意する。

患者のケアをする中で、その心の問題の背景を知るにつれ、社会に対する危機感がつのる。自分は何ができるのか考えていたが、師である田中氏が大阪大学工学部教授森氏と出会ったことをきっかけに、研究者の創造性の活性化やチームの凝集性を高めるための心理学的アプローチなどのプロジェクトに携わるようになり、現在に至る。

将来を担う学生たちには、価値観の変容も含め、社会を変革していつてもらいたい。社会の変革はいずれ、精神科に通う患者や自殺者、児童養護施設で過ごす子どもの数の減少につながるはずだ。

## 【2】事例について意見交換会

### 《1》事例の概要

#### （1）事例1

2003年のある母子家庭の母親の事例。母親はDVの被害者で、夫から逃げていた。PTSDの問題等からアルコール依存症を発症。子どもに対して愛情はあり、習い事をさせたいという意志もあった。しかし、飲酒により子どもを保育園の送迎ができないなど、養育困難な状況にあった。

生保担当：法的に、子どもの習い事に支給はできない。送迎もできない。

子どもに関しては児童相談所が対応するべき。

児童相談所：養育困難な状況にあるので、母子分離が妥当。

医療従事者：子どもにお金を掛けることで、母親は安定し治療も進むはず。し

かし現状では、生活保護費はお酒に変わるだけであって、本来の生活保護法の趣旨に反する結果になる。母子分離は、母親の自責感を煽りアルコール依存症が進行する可能性が大きい。保育園の送迎と習い事に必要な経費を支給して欲しい。

生保担当：そのような前例は今までにないので無理です。

医療従事者：前例が無いなら、作って下さい。

結局、生保担当は、送迎についてはローテーションを組み、習い事については必要な経費を別予算から支給しすることを決断した。

### (2) 事例 2

1995年阪神大震災の翌日、被災地にいた県の職員は倒壊した家屋の中から人の声がすることに気付いた。警察官と自衛隊員はそこで見守っているだけだった。

県の職員：なぜ助け出さないのですか？

自衛隊員：管轄地区ではないので。

警察官：上司の指示待ちで。

県の職員：そうこうしている時間があるのですか？私が行きます。

警察官：住居不法侵入で逮捕します。

県の職員：なら、後で逮捕しろ。

結局、県の職員が逮捕されることはなかった。本来、統制は機動力を発揮するためにとられるものである。しかし、その統制と統制の狭間でその機動力はゼロになっていた。

### (3) 事例 3

小遣いでシンナーを買う子どもたちを憂いていたある人物は、ある場所でシンナーの売人がうろついているのを確認した。警察にシンナーの売人の検挙を依頼するも、現行犯でないと無理とのこと。家庭裁判所調査官に現状を伝えると、公安を通して警察に働きかけてくれると約束してくれた。3ヶ月後、売人は一斉検挙された。

## 《2》意見交換会

(大澤) 事例1において、なぜ交渉は成功したのか。

(根岸) 最大の理由は、医療機関従事者としての主張の正当性を理解してもらえたこと。また、市役所とは別に社会協議会に便宜をつけてもらうことができたことも大きい。生活保護担当者が立場をかけて決断してくれたことに感謝している。困っている人たちを助けるのがあなた方の仕事であるのに、縦割り行政の中で手をこまねいて良いのか、などなど自分も厳しいことを言った。

(大澤) そういった根岸先生の交渉力も大きく働いていたのだろう。

(根岸) 交渉という意識はなかった。目的を達成するために、手段を択ばない状態だった。

(向井) そこまでできるのはなぜか。

(根岸) 患者を何とかしたいという思い。関係者でこの思いは共通していることを何度も確かめた。また、自分の担当するリアルなケースだから、という側面も大きい。母親も子どもも顔を知っているので、「この人たちのために」という思いは強まる。またこちらが諦めてしまえば全てが終わってしまうので、粘らなきゃいけない、という気持ちもあった。

(大澤) 関係者で共通の思いを確かめた、とはどういうことか。

(根岸) 問題は、「何とかしなきゃ」という総論は皆同じ思いなのに、各論になると判断が分かれるということ。各論でバラバラになる度に、関係者と何度も総論に立ち返った。

(根岸) 福祉事務所のケースワーカーは1人あたり百ケース以上を担当しており多忙を極めている。送迎は、保健センターの保健師が引き受けてくれた。

(大澤) 交渉の中で保健師はどのような役割を果たしたのか。

(根岸) 保健師は地域の中のライフラインとして、何かあればすぐに駆けつけてくれる存在。勿論送迎は本来仕事からはずれるが、生活保護担当者が声をかけたところ、引き受けてくれた。前提として、医療機関従事者としては、母親が送迎できるよう回復するまで治療を促進することを約束した。

(大澤) 保健師も巻き込んでいった、ということか。

(根岸) 虐待ネットワークを編成する際、保健師含む関係者全てを把握する。その上で、「良い関係：二重線、希薄：点線、悪い関係：ギザギザ線」で関係者の人間関係図を作成する。つながっている人物をたよりに、関係者を巻き込んでいく。

(大澤) 前例がない問題に対して、新たなソリューションを生み出した。今回限りの特別な解決策ではあっても、こういったものを積み重ね、その良さの認識が広まり、制度にも変化が生まれれば良い。

(根岸) 同感。こういった問題に対して精神科医の意見が与える影響は大きい。今回のケースでは、地域の保健センターの嘱託医も兼ねていた精神科医に引き継いで頂いた。

(多胡) 同様の事例でうまくいかなかったケースもあるか。

(根岸) ある。就労困難で生活保護の申請に行くも、アパートの家賃が高過ぎるとして却下された。そういったように無理とわかっている場合でも、医療機関従事者として、患者に寄り添う。「そこをどうにかしてくれ」という生活保護担当者とのやりとりを患者に見せるが、どんなにやりとりしても結果は変わらない。生活保護の申請としては失敗だが、患者の治療としては失敗ではない。「自分のためにここまでしてくれる人がいる」と認識することは、リハビリに良い影響を与える。

福祉行政としては支出を抑えたいので、生活保護申請者に対して横柄な態度をとる担当者も多い。患者が独りで申請に行き、「本当はやる気がないだけではないのか」などと言われ、患者が自殺に追い込まれるケースもある。それを避けるため、あらかじめ「このような患者が生活保護の申請に行くのでよろしく願います」との旨を知らせておかねばならない。これを可能にするためには、普段から地域の保健センターなどに出向いて直接話をし、根回しをしておく必要がある。

(野村) うまくいかなかったケースについてももう少し詳しく教えてほしい。

(根岸) 患者のアパートの家賃が6万8千くらいだった（現行法では4万8千円くらいが限度?）。環境の変化に対して脆弱な患者だったため、主治医は安心感のあるその場所が治療上の環境として良いと判断していた。

(大澤) 結局そのケースでは、患者は転居せざるをえなかったのか。

(根岸) その通り。しかし、すぐにはできない。とにかく経過観察をしっかりとって視界からはずさないようにした。そして、患者自身が転居を決断するまで寄り添う。ここで、担当医が「生活保護しかない。やはり転居するしかない」と言ってしまっただけは役所と同じ。たいていの場合、患者から転居することを決心する。各ケース、結局どこに落ち着くのか予測不能だが、自分は「とりあえず患者の命があれば良い」というスタンスで臨んでいる。

(西嶋) 前例をつくった後に、こういった対応をどのように広げていくのか。制度をつくるという方法では、またその制度にこだわってしまいかねない。

(根岸) ソーシャルワーカーのミッションには、実際のケースにあたることだけでなく、アクションを起こすことも含まれている。制度改革が必要ならば、関連したデータを集積し、社会にアピールする活動を行っている。

統合失調症や鬱病の患者に関するソーシャルアクションは比較的多いが、PTSDを抱えている患者やDV・性暴力の被害者に関するソーシャルアクションは非常に少ない。というのも、こういった患者が表立って行動をおこすことが難しい面がある。それ自体、どうにかしなければならない問題である。

実は、そういう患者・被害者をサポートするシェルターが日本にはいくつもあるが、その所在は関係する弁護士や一部のソーシャルワーカーしか知らない。

(松田) おそらく、精神科の治療というものは一律ではなく、ひとりひとり個別の対応を行うのだろうが、患者をみるポイントというものはあるのか?

(根岸) 人間には大きく分けて2つタイプがある。競争意識を大事にするタイプと、親密感を大事にするタイプだ。主治医とのカンファレンスの中で、ある程度何ができるかは決めることができるが、個人の中身と対峙する際は、まずそれを見極める。前者には「頑張られたんですね。よくここまで来られましたね」というねぎらいのアプローチから入る。後者には「今日も会えてほっとしたよ」というような話から入る。どちらのタイプであっても、最終的には共感的に接することができるかどうかの問題。

共感できないこともある。患者にことごとく罵倒された場合、真面目に受け止めていればこちらの精神が持たない。正直に「そこまで言われたら傷つきます」と言う。その上で、「あなたの主治医は人事権を持っている。そんなに私を辞めさせたいのであれば、診察のときに話してみても」と言い、実際に診察の予約を入れてもらう。実は、自殺リスクは他人に怒りの矛先が向いている際は低く、自分に怒りの矛先が向けば高くなるので、私に怒りが向いているなら、まだよいし、診察室に入ってもらえることは、治療以外の何者でもない。こういった対応がとれる。

このように、常に客観的に自己対話し、ひとりひとりの対応を考えている。

(大澤) どれくらいの期間カウンセリングを学んでこられたのか。

(根岸) 25歳のとき田中先生に出会い、32歳で精神科のクリニックに入職した。その間、年に2回2週間渡米し、田中先生のもとでトレーニングを受けていた。田中先生が来日された際も、トレーニングを受けていた。他にも、トレーニングを共に受けた仲間と勉強会を催したりした。最終的に精神科に入ってから、医師をスーパーバイザーとして日々トレーニングを積んでいたようなもの。

あるとき、患者が海外旅行に行きたいと言った。自分では判断しかねたので主治医に相談するよう勧め、患者は診察に向かった。その患者の診察直後、

ドクターが血相を変えて自分のもとへやって来た。「何をやったんだ！」と聞かれたので事情を説明したところ、「患者はお前に質問したのに、お前は他人にそれをふった。患者は答えてほしかった相手に答えてもらえなかった。お前は患者を見捨てた」と言われた。ドクターに実際はどう思っているか尋ねられたので、まだ療養の必要を感じている旨を伝えたところ、「その通り言えば良かったのだ。その判断が間違っていれば診察で修正するから、思った通りのことを言え」と言われた。このときから、引き受けたら絶対に逃げず、自分で対処することを決めた。

(西嶋) 患者との会話の際は客観的になるよう努めるという発言があったが、生死のかかった話し合いの中では、感情がもつれることも多々あると思う。そんなとき、激情してしまった経験などはあるか。

(根岸) ある。かつて、本当に頭にきた患者がいた。立腹したままカウンセリングが始まる。患者の「先生、怒っていませんか」という質問に対して、正直に「怒っています」と答えた。絶対にばれるので嘘をついてはいけない。その後、患者と下記のようなやり取りをした。

根岸：あなたがこのクリニックに通院する理由を聞かせてください。

患者：治療のため。

根岸：ならば、なぜ女性の患者の電話番号を聞きまくっているのか。それは治療とは思えない。どういうつもりなのか。

患者：淋しくてたまらない。

根岸：あなたはストーカーをしてこのクリニックに来ている。こんなことを続けていては、治療にならないと思う。あなたは本当に治療をしたいのか？

患者：治療したい。

根岸：それを聞いてほっとした。あなたをサポートするよう、私も頑張る。もう一度、やり直そう。

相手に、頭にくることは仕方がない。しかし、自分の感情には自分の責任がある。相手のせいにしてはいけない。今回のケースでは私が頭にきた行動の理由を聞きだし、きちんと説明してもらえたことに対して感謝した。そうすることで自分の感情は落ち着き、相手もほっとした。

このように、医療機関従事者はその場で起こっていることを治療的にどう展開するかを常に考えなければならない。全ての行動には全て根拠が必要となる。例えば、声をかける際は、本当にその患者に声をかける必要があるかどうかを考える。下手に声をかけたら驚きのあまりパニックになる可能性もある。ひとりひとりに対して本当にその行動が必要かどうか判断

しなくてはならないのだ。

つい発した一言が思わぬ影響を及ぼす可能性もある。例えば、カウンセリング中に沈黙に耐えきれなくなり、何気なく机の上の花を指して「きれいですね」と言ったとする。こちらにそのつもりはなくとも、「つまり私は醜いということ？」と考える患者もいる。余計なことは言ってはいけない。

しかし、こういったことはその人の問題ではなく、その人の病気の問題なのだ。人と病気をわける、という見方をする必要がある。

(野村) 「人と病気を区別する」ということは、ハーバード流交渉術の第一原則「人と問題を切り離す」と類似している。ただし、難しいケースは人自体が問題のときである。そういった場合はどうされていたのか。

(根岸) 何も手を出さない。何もしないこともすることだ。患者が「お前と話しても埒が明かない。何なんだ、この病院は」つかかかってきても、無能な人間になりきって相槌を打ち続ける。すると患者は「もうこんな病院には来ない」と言って別の病院に行く。しかし、そこでも同じ思いをする。1年くらいそれを繰り返す内に、「ひょっとしておかしいのは自分ではないか」と気付くチャンスがある。それにかけるしかない。気付かない人はずっと気付かない。

例えば、犯罪傾向が高い、反社会性人格障害と診断される人たちもいる。多くの場合、彼らは人間自体が問題だと考えられている。また、一般的にそういった人たちは病院に来ない。

(野村) 交渉でも、ある人が入ったチームは、常に相手のチームと交渉がうまくいかない、ということがある。そういったデータを集積した際、救いのある人は「自分が問題なのではないか」と気付く。

(根岸) そういった場合も、指摘すれば相手は反発する。自分で気付くしかない。

(大澤) 気付きを促すことは重要だ。

(野村) 勿論、気付かない人もいる。「皆が悪いのだ」と考えているのだろう。

(根岸) そういった被害者意識を持っているときは、問題解決能力はゼロ。自分の問題として受け止めない限り、改善は図れない。相手のせいにしてしている段階では、問題解決のステージに上がっていないということ。

(野村) 大澤先生が紹介して下さったケースにもあったが、被害者と加害者という立場に立つ限り、問題解決は難しい。「皆と一緒に問題解決しよう」というのがハーバード流交渉術の考え方。敵も味方も被害者も加害者も被害者も問題の一部だ、という認識のもと交渉する。

(根岸) ケースに関わるとき、直接的であれ間接的であれ、それに関与している人全てが集まって起こった現象だと考えなければ、解決の道が見えてこないこ

とがある。自分がケースにどう関与したかについて、ひとりひとりが洞察・内省し、それを積み上げなければ解決できないのだ。

例えば、自殺の症例検討のため、客観的な分析を行う場合が挙げられる。関係者が「自分は知らなかった」と言うことはありえない。「自分のアプローチはこんなアプローチだったが、その際一言たりなかったかもしれない」「見ていた自分も何かおかしいと思ったが、一步踏み切れなかった」など、全員が自分の問題としてそこに全て出さなければ、次に同様の事例があった際の対処法が見いだせない。常に他人事ではなく、自分も関係者だという意識を持たなければならない。

(野村) 児童相談所の職員が虐待を見逃し子どもが死ぬという問題を最近よく耳にするが、自殺の症例検討と同様、問題を後で分析するのか。

(根岸) しているはず。今は制度が変わっていると思うが、自分が精神科にいた頃、法と精神医学というセミナーで聞いた話では、児童相談所が虐待の通告をするときは、まず裁判所に許可を求めなければならず、その許可が下りて初めて子どもの保護が実現する仕組みになっていた。ここで児童相談所が考えるのは、この案件を裁判所が許可するか否かということだ。却下されたら児童相談所の面子がつぶれるから、ためらいが生まれる。その結果、時間が経過してしまう。こうした状況はナンセンス。失敗したらしたで良い。

(大澤) チャレンジの結果面子を失ってしまうような組織や社会があることが問題。チャレンジして駄目なら駄目で良い、といったような寛容性がなければいけない。

(根岸) マスコミの報道を見ていつも不思議に思うのは、いつも「大きな音がした」「騒がしかった」と語る近所の人々。「何かしろよ!」と思うが、それができない。「自分に何か起こるのではないか」と思ってしまったたり、介入してもし違った際に自分が逆に訴えられるリスクを考えたりしてしまうため、通告義務があってもしないのだ。

米国では、免責制度がある。医療・社関・教育関係者が虐待を察知したのに福祉局に通告しなければ、逆に罰せられる。単に隣家から子どもの泣き声が聞こえただけでも通告し、福祉局が保護する。母親が「買い物に行っていただけだ」と言っても、「こんな小さな子どもを独りにしておくのはネグレクトだ」と判断される。場合によれば、福祉局が「親学」なる何時間かの授業を課し、単位を取得しなければ子どもを返さないという州もある。

日本は寛容さがない。制度的にも甘い。そう実感した経験が自分もある。

家出していた少女を、少年がナンパし、家に連れて帰った。両親に話したところ、少年の家で面倒をみることになった。児童相談所は子どもの養育費をその家庭に支給した。しばらくすると少女が荒れるようになり、その家庭

では面倒を見きれなくなったので、自分の施設に来ることとなった。事情を聞いてみると、その少女は毎晩息子にレイプされていた。そんな家庭に児童相談所は金を出していたのだ。そんなことが多々ある。

基本的に里親になろうということ自体がおかしいと思う。里親になりたい理由を掘り下げていくと、親に放任されていた過去の自分を、子どもに投影していることがある。実際に里子が来ると、里親がいなかった過去の自分より幸福なことが許せなくなり、虐待してしまうことがある。

児童福祉に携わる人間は、普通の学卒でなれるため、きちんとしたトレーニングを受けている人がいないということも問題。施設内でも虐待がある。米国では大学院を出ていなければ福祉の仕事には就けない。日本もきちんと教育を受けた者しか福祉の仕事に就けないようにすべき。また、里親の制度も見直すべき。

先の地震で親をなくした子どもたちは基本的には養護施設措置となる。あんな悲惨な体験をした子どもたちがバラバラの施設に入れられては、いじめの対象になってしまう。ではどうすれば良いのか。ある政治家は寄宿学校の設定を提案した。新たな学校をつくり、家のある子どもはそこへ通い、家のない子どもはそこで寝泊りして、適切なサポート人員を配置すれば良い。しかし、里親会は批判、厚生労働省は管轄が違いと指摘。そうしている間にも事態は深刻化し、10年20年経った際何らかの問題が発生してしまう。

チェルノブイリの原発事故の経過研究では、当時の子どもたちは20代後半のとき大半がドラッグ依存となっており、社会的に働けない状態であることが報告されている。そういったことをふまえると、誰かが動かねばならない。

- (和住) 事例2に関する質問。私たちは子どものことから親や学校から「ルールは守りましょう」と同時に「困った人は助けましょう」とも教えられている。事例においても警察官も自衛隊員も、迷いながら前者を重視したのだと思うが、評価されない結果となってしまった。こういった判断力は、教育によって身につくのだろうか。
- (根岸) 個人的にはある程度は可能だと思う。基本的に、ルールは人が生きていくために必要なことから存在するはず。そうならば、ルールは人の生命を守るためにあるならば、生命を守るために動くことはルールをやぶったことにはならない。原点に立ち返って改めて教育や制度を見直す必要がある。
- (大澤) 「コンプライアンス」とは、旧来の考え方では法令を順守すること。今の主流は、社会の要請に適合するにはどうすれば良いのかを考え、その一環として法令もひとつのファクターとして重要だと認識すること、とされている。

「法律だからこうなのだ」ではなく、「なぜこうすることが法的に正しいのか」という根源を問い直し、法を変えていくことも必要。このようなアプローチの法教育と、根岸先生のお話は結びついている気がする。

(根岸) 私が、若い頃の話ですが、昭和24年(?)施行に施行された児童福祉法は、現状に即していない。そのため、児童福祉に従事していた頃、児童福祉協議会にて児童福祉法改正の必要性を訴えたが、鼻で笑われてしまった。しかしその翌年くらい、国際児童権利条約批准が決まった途端、かつて自分を嘲笑した人々が真面目に児童福祉法改正の必要性を訴え始めた。ポリシーがない人が多いのだ。

(野村) 先程和住さんが指摘された「ルールは守りましょう」「困った人は助けましょう」といったことは、実はルールに組み込まれている。例えば、刑法では正当防衛や緊急避難について定められている。しかし、それはあくまで刑法の話だという認識に留まっている。このように人の命を守るためなら一時的にルールをやぶっても良いという考え方は、基本的に様々なルールに組み込まれているはずなのだ。

教育としては、今回紹介して頂いたようなギリギリのケースを遣って、小中学生に考えさせてみたい。そういった教育をせず、表面的な知識ばかり詰め込んでしまっただけではいけない。

(根岸) 両親が夜逃げしてしまい、妹と2人暮らしになってしまった小学校6年生の少年の事例。彼は、毎日妹を幼稚園へ送ってから登校していた。次第に金も食糧も尽きたため、万引きを繰り返して食い繋ぐようになったが、万引きが見付かり、教護院送致となった。矯正教育を受けたあと、自分のもとへやってきたときには、彼は荒れ狂っていた。そこで「良くやったと思う。自分も君の立場なら万引きしていた」と声をかけたらその少年は変わった。

(大澤) 今の制度ではそうなるのか。

(野村) 誰かがプロセスのどこかで頑張らなければ、自動的にそういった結果になってしまう。

(根岸) 母を刺殺してしまった17歳の少女の事例。家庭裁判所の判断は試験観察処分だった。しかし、自分は少年送致が妥当だと思い、調査官にもそう伝えた。なぜなら、本人は強い自責の念を持っており、罪を問われないことで、逆に罪の意識が強まることが予想されたから。結局彼女はその後非行を重ね、少年院送致になった。ならば、最初から少年院送致にしてあげた方が良かった。裁かれる義務ではなく、裁かれる権利もあるのだ。

(野村) そういったことは、法律家は気付かない。悪いことをやってしまったので

罰されたいと思っている人がいるなんて、想像もできない。カウンセラー等別の分野の人から話を聞いて議論をしなくては気付くことができない。

(根岸) 虐待している親が、治療が進んだ結果、警察に出頭した。その際、警官が素晴らしい対応をしてくれた。「充分自分を責めたのでしょうか。もう良いと思います」というその警官の言葉で、母親は快復することができた。

(野村) 是非ケースにも書いて頂きたい。

(大澤) 人に向き合う仕事では、多面的な意見を取り入れて対処しなければ誤ってしまう。

(根岸) 可能性はたくさん頭に入れる必要があるが、決めつけてしまってはアウト。いつもその場で起きるその時限りの真剣勝負である。

### 【3】議題について意見交換会

#### 《1》議題の概要

某鉄道会社が、自社が起こした事故の被害者を救済するため、対策本部を社内に設置した。被害者の支援にあたるスタッフは、支援業務の専門家ではなく、組織内で編成。被害者への対応は個々に委ねられており、支援業務にあたる社員は被害者と会社の狭間で非常に疲弊している。その状態を考慮し、3か月に1回のローテーションを組み、窓口となる担当者を変えるようにした。すると、被害者は同じ話を何度もしなくてはならなくなる。信頼関係の構築が困難となり、被害者・社員共に更に疲弊する悪循環となっている。また、損害賠償に関する話し合いを被害者との二者間で行う方針であるが、議論は平行線をたどっている。

もしこういった状況でリーダーとして社長に就任することになったら、どうするか。

#### 《2》意見交換会

(野村) カウンセリングの訓練を受けた人から見れば「おかしいだろう！」というような施策を普通の会社は行っている。おそらくきちんと教育を受けた人たちが対処を行っているにも関わらず、何年経っても問題が改善されていない。大澤先生、専門家からみてどうか。

(大澤) 今回の原発の賠償問題については、ADR を用いることになっている。東京電力と被害者だけでなく、中立的な第三者も話し合いに混ざる。成功するかはわからないが、ADR の中立的第三者がカウンセリング的アプローチもふまえて、被害者の精神的ケアも含めて話し合いを進めれば

うまくいく可能性もある。

(根岸) ご指摘があった通り、今紹介したケースには中立的な存在がない。

(野村) おそらくこういった組織は想像に想像を重ねて物事を決定しているのではないか。別の見方をすれば、「なぜ中立的な存在が必要なのか。自分たちがしたことだから、自分たちが誠意を持って事に当たるのが筋だろう」と社長が言えばそれが通るように思う。

(根岸) おっしゃる通り、当時の社長は社員に「一生を懸ける覚悟で取り組んで欲しい」と言っていたようだ。

(平井) このケースと極めて似た事例に関わっているが、中立的第三者がないということの他に、関係者が「被害者のために」という意識に縛られ過ぎていくところがあるように思う。法人としての限界設定をしないで突入してしまった。本来「被害者のために」ではなく「被害者の立場に立ったら」という意識であるべきなのではないだろうか。「被害者のために何でもやってやろう」というスタンスならば、そのローテーションを取らざるをえない。

(根岸) ある社員は3か月のローテーションを前に、後1か月で担当が変わる旨を被害者に伝えたところ、「大丈夫です。もう慣れていきます」というメールが返ってきた。それに対し、社員は「自分はあなたのために誠意を持って頑張ったのにそんな言い方で終わるのですか。傷つきました」と返信してしまった。被害者はそれをきっかけに鬱になってしまった。

どちらの言い分も正しい。悪いのは体制。確かに社員が疲弊しないようローテーションを組むというやり方もわからないではないが、非常にまずい。担当が決まれば、最後まで対処すべき。

自衛隊は被災地でご遺体の回収をした際は、必ず夜ミーティングを開き、その日の想いを共有している。そこで辛かった体験を「棚卸」することで、次のスタートを切れるのだ。しかし、今回のケースにはそういった横のつながりが無い。

(野村) 結局事故が起こった原因と同じ構造だ。それに気付いていないということは、自分たちではもう解決できない状態なのだろう。監督者たちは何をしているのか。

(根岸) 実はそこがまだ見えてこない。実はこれはまだ進行中の案件で、今後自分も携わっていく可能性がある。

(野村) 大きな組織で教育を受けた人がたくさんいるのに全然駄目なのは、どの企業も同じ。危機管理も、危機が起こった後の対処もできていない

というのはやはりリーダーシップがないからなのではないか。

(松田) 地域に迷惑をかけるような、ある程度大きな事故を起こした工場の人事にいた。そのときは危機への対処に必死で、その後何をすれば良いのかわからない状態に陥っても、中立的な第三者とタイアップができるんだ、タイアップしたら良いんだ、という思考がそもそもなかった。危機を想定して、何ができるか周知しておく活動が必要なのかもしれない。

(大澤) 中立的第三者とタイアップする発想が生まれにくいのも仕方がない。というのも、ADR そのものが未成熟であり、全く認知されていないからだ。最近ようやく原発の問題などから徐々に知られてくるようになった。

(松田) 今後変化がでてくる可能性がある気がする。

(大澤) 原発のケースがユニークなのは、弁護士会や国の機関が ADR の手法を取り入れるよう呼びかけたところ。しかし、今回のケースの場合、第三者自らが「こうやったらどうですか」と声をあげるスキームが何もない。鉄道会社側が「ADR を使いましょう」と言っても、鉄道会社側からの提案を被害者が快諾するとは限らない。イニシアティブの取り方も問題だ。

(根岸) 関係者は事をできるだけ大きくしないように、という意識を持っている。弁護士が介入するとなると、訴訟問題を連想してしまう。「弁護士は中立の立場をとって、互いの意見を鑑みながら正当な金額を算出してくれるが、どう思うか」と聞いたら、「本当に弁護士ってそんな仕事をするのですか」という反応が返ってくる。

(大澤) 弁護士は訴訟をする職業だと思われている。それを打ち砕くことが、今般の司法制度改革の目標。

(根岸) 相談窓口が鉄道会社の中にあるということ自体が問題だと思う。相手のビルに入っていくことになる。物理的にも別の場所を用意する必要がある。

(大澤) 医療事故の ADR では、中立的第三者にたどり着く前に、院内に設置された院内 ADR を経ることになる。そこはある程度独立性を持っており、傾聴のトレーニングを積んだ人がきちんと対応する。そういうスキームがあっても良い。

(根岸) 亀田総合病院はオペに弁護士を立ち合わせている。と聞いている。

(野村) どんな病院なのか。

(根岸) 千葉 鴨川にある最先端の総合病院。院内メディエーターもいる。今

回の震災に際した人工透析の問題において、真っ先にキャンセルになったホテルを病室にして、医師を派遣した。優秀な先生がそろっている。

院長は毎年北海道でスキーツアーを兼ねて開催される医師の話を聞く会に参加される。皆さんも行ってみたいはどうか。医学部生が主な対象だが、他学部生もいる。

(向井) 社会的に大きなインパクトを与えた事故の解決の成功事例はあるか。

(根岸) 自分は知らない。少なくとも日航機の事故では、被害者の立場に立って運動した社員が僻地にとばされてしまった。この原因は結局、経済至上主義の価値観で物事が全て成り立っていることにある。価値観を変えていく必要がある。

かつて小さい交通事故を起こした時、相手から罵声を浴びせられた。自分はそれを「事故のショックに対応するために怒りを使用しているのだ」と理解した。警察が来てもまだ興奮の冷めない相手に対して、保険に加入していることを確認した上で、「保険会社にお任せしませんか。私は、この事後処理が終わって別れるときに、あなたとの間に遺恨を残したくないのです」と提案したら冷静になってくれた。

(野村) 第三者に委ねた、ということだ。

(根岸) その通り。当事者でやりあつたら恨みを残すことになるが、中立的第三者に任せればそういったことがないばかりか、このようにネタになる。

(野村) 当事者同士で交渉行くと解決できない場合、第三者を介入させた方が良い。これは、近日中に提出する法教育の論文に使えるかもしれない。

(平井) 法人と個人は全く違う。しかし、日本の会社は擬人化してとらえられている気がする。個人の人格を持った法人として、被害者に対しては「これだけ謝っているのだから許してほしい」と訴え、社員に対しては「これだけ会社が申し訳なく思っているのだから、お前たちも思え」と言っているように思われる。こういった感覚が問題に影響を与えているのではないか。

(西嶋) 「会社を擬人化している」というのは事故の当事者だけでなく、一般人も持っている感覚。事故の解決を傍観している側からしても、問題を第三者に委託するのではなく、会社の手による解決の方が妥当に思えてしまうのではないか。

(平井) おそらくそういうソリューションを期待していると思う。誠意を見せれば何とかなるとどこかで思っているかもしれない。

- (大澤) 上滑りのものではなく、相手の人格を認めた上での謝罪は必要不可欠。
- (根岸) ただし、「謝罪しなきゃいけないからする謝罪」と「本気で謝罪したいからする謝罪」は大きく違う。形をつくってもわかってしまう。
- (野村) では、研究会でも演劇の授業をしようか。本当に謝っているような演技ができる人になってしまえば、演技も人格も同じなのではないか。  
ジョセフ・ナイはリーダーシップの例にレーガンを挙げた。俳優としては大成しなかったが、大統領として演技をし続け、国民に良い影響を及ぼした。
- (根岸) 演技するということは、隠したいことをよりうまく隠すためだけでなく、伝えたいことをよりうまく伝えるためにも使える。
- (野村) 近年の米国大統領はプロットを映し出す機器を用い、相手に向かって話しているように見せているらしい。日本ではそれをやってはいけないと思っている節がある。実際やってみてもうまくいかず、中途半端だ。
- (根岸) 演技はなりきらないとできない。精神科の治療の中に、体験した事実を再現するサイコドラマというものがある。なりきることで核心に迫るものがあり、治療的効果が高い。しかし、慣れないとなかなかできない。
- (野村) そういった取り組みをやっていかないと、リーダーシップや交渉など、相手に対して働き掛けるような教育は難しい。

- (木川田) 某鉄道会社に自分のゼミ生を刺客として送り込んだ。自分は止めたが、彼女は「会社を自分たちの代で変えていく」と言ってあえてそこを就職先として選んだ。

彼女は市民社会におけるリーダーシップ養成合宿のOG。1～3年生のとき参加者として、4年生のとき後輩の指導者として関わった。自慢の教え子だが、会社でつぶされないかが心配だ。

ナレッジキャピタルは、関西地区の学生のリーダーシップを育成するため、インターンシップをしている。今年は最終日、演劇をする。

#### IV. 今後について (野村)

今後3回に1回程度は、今回のようなGLEAサロン形式で行う予定