

名古屋刑務所職員による暴行・不適正処遇事案
に係る第三者委員会（第5回）議事概要

1 日 時 令和5年3月15日(水)午後4時00分～午後7時14分

2 場 所 最高検察庁大会議室

3 出席者

(1) 委員(座長・座長代理を除き五十音順)

永井座長、佐伯座長代理、安藤委員、岡田委員、小山委員、田島委員(リモート)、
土井委員、名執委員、水藤委員(リモート)

(2) 事務局

矯正局 細川総務課長、大竹成人矯正課長、坂元参事官、吉野官房付

4 議題

(1) 組織マネジメントに関するヒアリング

株式会社チームボックス代表取締役 中竹 竜二 氏(資料 別添1)

慶應義塾大学SFC研究所上席所員 高橋 俊介 氏(資料 別添2)

(2) 検討課題等に関する討議

(3) 事務連絡

5 概要

○坂元参事官 それでは、時間となりましたので、ただいまから第5回名古屋刑務所職員による暴行不適正処遇事案に係る第三者委員会を開催いたします。

議事に入りますので、進行は永井座長にお願いします。よろしくお願いします。

○永井座長 それでは、これより第5回の議事を進行いたします。

本日は、まず最初に、組織のマネジメントを御専門とする有識者の方からのヒアリングを行いたいと思います。その後で、休憩を挟んで、前回の委員会に引き続いて、本件事案の原因や、今後の検討課題に関する意見交換を行いたいと思っております。

では、ヒアリングについて、事務局から御説明をお願いします。

○坂元参事官 本日は、株式会社チームボックス代表取締役中竹竜二先生、慶應義塾大学SFC研究所上席所員高橋俊介先生の順に御講演を頂き、その都度、質疑応答を行う方法でヒアリングを実施させていただきたいと思います。

各先生の御経歴は、前回委員会において御紹介をさせていただきましたので、本日は省略させていただきます。

それでは、最初に、リモートで中竹先生からヒアリングを行いたいと思います。

中竹先生、よろしくお願ひします。

○中竹参考人 皆さん、こんにちは。中竹です。

今日は機会を頂き、ありがとうございます。力になるか分かりませんが、できる限り共有いたしまして、恐らく私の最初の話より質疑応答の双方向の方が、何か私自身にとっても気付きになるかなと思っていますので、よろしくお願ひします。

では、スライドを使いながら、簡単にお話をさせていただきます。（※資料 別添1参照）

どこまで私が今回の事件の解像度を深く理解しているかは、ちょっと自信がないのですが、できる限り事務局の方から伺って、こういった観点でお話しするといいかもしれないということを用意してきました。もしちょっと的外れだったら、申し訳ございません。

では、スライドを使いながらいきます。

簡単に、私自身は大きく分けて三つの領域で仕事をしております。人材育成でいうと、コーチングだったりリーダーシップの開発であったり、メンタリング、こういった対人支援をやっております。あとマネジメント、これは余り外には出ていないのですが、うちの会社でも、様々なビジネスのフレームワークだったり、スポーツも含め、どうやって物事をうまく効率的・効果的に動かすかという様々なフレームワークを作ってきました。今日、その一部を御紹介できればと思っています。

人と物事をうまくやれば、大体うまくいくなと思った時期もあったのですが、そんな簡単なことではなく、その組織が持っている文化、いわゆる空気感とか風土、こういったところにも着手しないといけないということで、この数年ここに力を注いでおります。

一応バックグラウンドとしては、そういった関連に関する書籍を今まで自分でも書いてきました。一番新しいのが、この右下の「自分を育てる方法」ということで、他者を引っ張るリーダーシップではなく、ちゃんと自分を見詰め自分を引っ張るという、セルフリードというような概念です。

あと、引っ張るだけではないフォロワーシップの概念だったり、やはりリーダーは、どうしても立ち止まって、物事を決めるときに、これは僕自身の失敗体験からなのですが、物事を判断するときと決断するとき、大きく異なるにもかかわらず、決断すべきところで

判断したり判断すべきところで決断したりという、このいわゆる誤認をどうやってひもとかということの本に記載してきました。

あとは、ビジネスだけではなく学校教育、学校の先生をどう育成するかということであったり、小学校や中学校のこどもたちが、どう挑戦するマインドを持つかみたいな本を書いてきました。

最近、自分自身の本が、そんな大したこと書いていないなと改めて思って、逆に、海外でちゃんと評価を受けている本を日本に私が完訳して持ってくるという仕事をやっております。

なので、本もたくさん書いておりますが、自分の本だけではなく、今日は特にほかの方が書いた本の紹介なんかもできればなと思っています。

今回お話を伺って、一番大事なのは、実はこれ、スポーツのコーチングでもそうなのですが、何か課題が起きたというときに、問題の所在はどこかというところを特定しないと、単なる対処療法になってしまったりするのです。当然、医学の世界でもこういった問題がありますが、何かこう、足が痛い、足を治しました、整形外科へ行きました。けれども、根本的には腰だった。腰の根本的な原因は胃腸から来ている、胃腸のストレスから腰に負担が来ている、それは結局ストレスだったと。

では、そのストレスはどこかというときに、仕事の上司のストレスと思って、ハラスメントがあるかどうか悩んだ結果、実はハラスメントの前に家庭環境であったり、家庭環境、これ夫婦間やこどもと思いきや、昔からひもづく親と子の関係、お父さん、自分のおやじとの確執なんか問題になったりする。これって、ひもといていくと、本当にどこが問題なのかということを経験から見ていかないと根本的に改善できないというのは、多分、皆さんも御存じかと思います。

これは、世の中の的に言われているのは言われているのですが、それをどうやって特定していくかというそのメソッドが、実は余り普及していないなと思っております。

僕自身は、実際、今はスポーツの世界やビジネスの世界でやっておりますが、バックグラウンドは文化人類学や社会学ですので、そういったところを踏まえて、今日は簡単に、普段僕がやっているアプローチの仕方をお話ししたいなと思っています。

こうやって分野を特定しましたが、よく分かりやすく、僕自身も使うのですが、説明するときには使うものが、インテグラル理論というものです。御存じの方もいらっしゃると思うので、そんなに詳しくはお話ししませんが、メタ理論、世界でいう3大メタ理論のうち

の一つです。ケン・ウィルバーという方が提唱したのですが、これが一つ基となって、今最も注目を浴びているティール組織のベースとなったと言われていています。

これは、僕としても非常に使いやすいのですが、これが万能かと言われると、全く万能だとは思っておりません。これは、表面的にはすごくいいのですが、深い解像度で問題の所在を特定するには、まだまだ補えない部分がたくさんあるなと思っています。

ですが、ちょっと最初にこれをお話ししますが、何か組織の課題、私自身もいろいろなコンサルティングをやっていますが、課題として見えるところって大体外側なのですね、インテグラル理論でいうと。それが個人の問題なのか、課長や部長の中間管理職の問題なのか、それはもしかしたら組織全体の制度の問題なのかと、これは全然違います。

要するに、個人的な外面の問題を、右上象限と言ったりしますし、制度的な問題は右下象限、あと、制度だけではなくて、こちらは売上げとか、そういった数字に見えるものですね。ほとんどの資本主義の社会は、この右側で動いているのですが、最近ちゃんと光が当たってきたのは個人の内面です。

その人がちゃんとやりがいを持っているのかとか、どういう人生を送ろうかとか、そのときどんな感情を抱いたのか。やはり人って、どうしてもついついマウントを取ってしまいがちですけども、そのマウントを取る根源的な理由は、その人の承認要求からどう出てくるのかみたいなのが左上になったりしますし、それを生み出している集合的な組織感情であったり、組織の雰囲気、風土などが右下となります。

なので、これでいうと、組織でいえば、右下は組織に見えるところで、利益や売上げや法律性、こういったものになりますし、右上は能力とかスキル。スポーツで分かりやすく言うと、右下が勝利、スポーツチームとして、例えばサッカー、ラグビー、バスケみたいなところは、どれぐらいの人数の人がいて、どういうルールで、どういう契約金で成果を出しているのか、成果が出るか出ていないかですね。

同時に右上は、どういった個々が集まっているのか。チームによっては戦略が、例えば攻撃型のチームだから、リクルートするときにも攻撃型の選手をリクルートする、育成もそうする。よく齟齬が起きるのは、何となくチームとしては攻撃型でチームを作りたいと、そういった戦略があるにもかかわらず、何となく実績、ここの学校のこうした人が優秀だからと取ってしまったら、その人が全く戦略と合わなかった。右下と右上が合致していないということがよくあります。

僕自身は、ラグビーでいうとU20という代表チームを持っていましたので、実際、し

っかり外面の戦略を打ち立て、どこの大会でどう勝つから、こういった選手を全国から同じ年代の人を集めて、スキル定義をして採用していく、選んでいくということをやっていました。

僕自身はコーチのコーチをやっていますので、意外にコーチングがめちゃくちゃうまくても、ちゃんと組織の持っている方針を言葉として打ち立てられないとか、それに見合った人をリクルートできない、育成は得意なのだけれども、採用とかリクルーティング、なかなか興味を持たずにやれない監督、コーチがスポーツ界にも散見されます。これはビジネス界においても同じことが言えます。

左上は何かというと、もしかしたらこの事件、事故の大きな原因の一つかもしれませんが、一人一人が持っている個人の感情ですよ。何で今回、名古屋刑務所で、いわゆるハラスメント的なことが起こったのか。これは一律で見るのではなく、もしかしたら一人一人の個の感情かもしれません。

私は御縁あって、法務省の方との仕事が非常に近年増えておりまして、先日も少年院の院長の方々への研修をやらせていただきました。そのときにも、いかに今のこどもたち、少年院に来る子たちのバックグラウンドが変わっているかということも伺って、やはり一つの犯罪を犯すにも、その人のバックグラウンド、もしかしたら多くの人が、これは全員ではないにしても、元々は被害者だったと、被害を受けた経験が加害者になっていくプロセス、これは昔から言われていますが、その辺りも際立っているという話もありました。

それを生み出している、今回ここも議論の一つかもしれませんが、これぐらいはやってもいいだろう、これぐらいはみんなやっているし、これしても何か怒られないし、逆に注意するとやられるのではないかという空気感、全部左側なのですね。けれども、意外にこの左側を捉える術がなく、みんな黙ってしまう。

これ、僕自身、企業のマネジメント、ガバナンス、僕自身は今、社外取を三つほどやっていますので、この左側を見るのが私の一つの領域ですが、例えば最近、多くの組織がガバナンスで粉飾決算をやっていますが、ひもといていくと、最初は誰も悪気がないのですよ。上司に褒められようとか、これぐらいはみたいなちょっとしたことが、結果的に組織犯罪になっていったのですが、ひもとくと悪気がなかったりするのですよ。結果的に、いいじゃん、いいじゃんみたいなことになりがちです。

特に日本は、多元的無知という文化が広がって、裸の王様現象ですね。自分も悪いと思っているものの、みんなはいいと思っているかもしれないから、いいと思っているという

ことにするみたいな同調圧力ですね。多元的無知というのは、同調圧力以上のものが恐らく含まれていると思いますが、そういったところが非常に関連しているのかなと思います。

これって当然ですが、相互に影響し合っているんで、そもそも今回の問題のどこに焦点を当てるべきかというのは、僕自身も今日、皆さんに双方向で伺いながら、いろいろなディスカッションができればなと思っています。

やはり直接的な介入って、意外に左側はやりにくいので、右側から変えていくことももちろん大事だし、右側が今どうなっているか。

僕自身は様々な組織で、例えば制度改革なんかをやってきました。特に日本のラグビー界においては、日本の指導者資格に関して、右下を改革し、それによって受ける左側象限ですね、これも雰囲気的に、要するに学ぶ人が偉い、学ぶ人が代表チームの監督になれるという文化を作り、一人一人のマインドセットがちょっとずつ変わり、一人一人がちょっとずつ変わって、右回りに展開していったという例があります。

右側でいうと、恐らくたくさんのお仕組みがあると思います。それでいうと、恐らくこういったところですね、今回事件になった対象の方々の採用ってどうだったのか。伺うところによると、やはり体育会系出身の方が多かったというのも聞いておりますし、それが一概に悪いとは言いませんが、そういった人たちが集まると、どんな組織風土を生んでしまうのか。

そうした人たちの素質をうまく磨くための育成制度、僕自身も体育会系にいたので、体育会系出身の人のデメリット・メリット両方見えていますけれども、恐らく採用でそうした人たちを採ったならば、育成制度で多分改良しなければいけないし、評価制度でちゃんとそれを理想に近づけないといけないのですが、その制度がちゃんと機能していたのか。あと、それを全体取り巻くモニタリングであったり、ガバナンス、あと、皆さんは非常に、そういう崇高な理念も提唱していると思います。

結構難しいのは、理念提唱、理念をどう提唱しているのか。額縁に入れて飾っているのか、毎日暗唱しているのか、こういった提唱の仕方というのが結構大事になります。理念がどうかという話は、意外に左側とくっついてくるのですが、提唱の仕方ですね。トップダウンで、ただ単に受け手は受け取るだけなのか。

今、いろいろな企業が、実は昔ながら、昭和っぽいと言われるのですが、全員で読み合わせをするということも増えてきております。これの方が、実は結果的に本当に理念が浸透するというのも、いろいろな研究で分かってきました。

僕自身は、先ほど言ったマネジメントの領域では、世の中にはP D C Aというサイクルがありますけれども、これが余り僕自身、学生のときから使えないなと思っていて、使い方が悪かったのかもしれませんが、自分で編み出して、実はこれ、様々な企業に導入しております。

何かというと、P D C AサイクルはPから始まるんですよ。ゴールがないんですよ。とにかくゴールを与えられて、その後はP D C Aでぐるぐる回すという話なのですが、大事なのは、一人一人、それぞれの組織がちゃんとゴールをクリエートすること。上から降ってくるゴールを受け取るのではなくて、ゴールをクリエートし、それに対してプレビューです。これはプレビューって、プランだけではないですね。ちゃんと準備と計画です。計画だけではなくて準備すること、ドゥーではなくてデシジョンメイクですね、決断です。それでレビューすると。

これを様々な企業に導入すると同時に、当然スポーツチームですね、僕自身は監督としてチームを率いましたが、ラグビー戦略を落とすことはほぼなくて、こういったフレームワークを選手たちに渡し、自分たちでゲームプランを考えてもらい、ゲーム目標を立ててもらい、準備し、試合をやり、自分たちで振り返るというのをやりました。

いきなり今まで普通にやっていた選手に、自分たちで考えてやってといっても、すべがないので、そのすべの下敷きは、実は徹底的にしてやったのですよね。どうやってやったかということ、これは相当批判されたのですが、選手120人、スタッフ30人ぐらいで150人の所帯の中で、僕は、キャプテンバイスタッフでももちろん呼びますが、20人ぐらいの選手を、リーダー格ですね、学年問わずチームを支えるであろう選手を独断で選んで、20人を2泊3日寝かせずに、何をやるかということ、ラグビーをやらずに、こういったフレームワークを学生のときからやらせるんですよ。それで、どうやってコミュニケーションを取るか、健全なディスカッションのディベートなんかをやって、チーム作りを自分たちでやってもらいました。

こういったフレームワークは様々あるので、僕のがいいというわけではありませんが、是非法務省さんの中でも、皆さんに合ったフレームワークがあるはずなので、何か作っていただけるといいなと思っています。血の通ったフレームワークです。

先ほどちょっとお話ししましたが、では今回、制度的な問題ではなく、個人の能力、資質、経験かもしれないといったときに、問題の所在としては、恐らく人間の能力が、スキル、実績や経験、これも恐らくきちんと整理した方がいいと思うのですよ。

僕自身は今、ビジネスの経営者の方が最も多い対象者ですが、人間の成長って、当然ですが、様々なのですね。1万人研究者がいれば、極端な話を言うと、1万個の物差しがあると思ってください。

当然、人間の成長は様々で、実際、身長が伸びることや、体重が増えることは成長ですし、九九を覚えること、計算できること、こういうのも全部成長の一つなのですが、今回の名古屋刑務所の中で働く人たちの物差しは何なのかというのを、改めてもう一回見るといいかなと思いました。

実は、ちょうど僕は今、スポーツ界における指導者、特にオリンピック39競技の監督、代表監督、それに代表監督をアサインするディレクターというのがいるのですが、このハイパフォーマンスディレクターを統括する役を今やっております。その方々に、これからオリンピックで戦う代表監督若しくはアシスタントコーチの人たちに、どういう成長を求め、フィードバックをするかという仕組みを作っています。

この中で、これはビジネスの中でも浸透してきていますが、使ったのは大きく分けて二つです。

今まで、どちらかというと、この左側です、水平的成長。要するに、能力、スキルと言われる領域ですね。これは成人発達理論という領域なのですが、これは知性発達科学という中の成人発達理論ですが、水平的成長、目に見える能力、知識、コンピテンシーと言われるものの成長は、成人発達理論では左側、水平的成長といいます。けれども、明らかに分かってきたのは、組織の中で、特にマネジメント層は垂直的成長です。質的成長をちゃんと求めなければ、いいマネジメントはできないというのがはっきり分かってきました。

端的に言うと、左側が能力で、右側が人間性、器ですよ。こんなの昔から、やはり経営者になっていくにつれて、人間性が大事だと言われてきましたが、これを量るすべがなかったんですよ、今まで。残念ながらまだない、日本ではそんなに浸透してきませんが、ちょっとずつ、例えばロバート・キーガンとかカート・フィッシャー、スザンヌ・クック＝グロイターというような成人発達の領域の研究者たちのメソッドが、ようやく日本語に置き換わり、ちょっとずつ人事の中でも言われてきました。

この後追いとなった人的資本経営というのが今、この春から全ての株式会社に開示が求められてきていますので、恐らく僕、これをする、ビジネスの株式会社全部がそれを義務付けられているということは、恐らく省庁全てが自分たちの人材に関して、人的資本の経営の視点で、どんな育成をやり、どういう人を採用し、どういうふうな働き方、活躍す

るかという右側、この人間的器、これに関しての、多分尺度を持たないといけないかなと
思っています。

今回、残念ながら、そういった事故というか事件を起こしてしまった人たちの、精緻な
アセスメントでなくても結構ですので、もしかしたら、この部分がちょっと足りていなか
ったのかなという気もしています、仮説ですが。なぜかという、こういったことに意識
を持つ制度であったり、そういった仕組みが、もしかしたらなかったのかもしれない。

逆に、これが昔から当たり前のようにあり過ぎて、形骸化しているというケースもあり
ます。例えばスポーツ界も、橋本聖子さんが会長で、人間力向上なくして競技力向上なし、
これをずっと言われているのですね。もう耳にたこができるぐらい聞いているのです。こ
れが聞き過ぎると、ああそうだよねみたいな感じで流れていくので、今、我々スポーツ界
としても、大事さは分かっているのだけれども、その言葉以上に抽象度を具体化して話せ
る人が、やはりそんなにいなくなってきたので、そこが私の役割かなと思っています。

ざっくりと、どういうことかという、この垂直的成長は、様々な矛盾や批判、あと曖
昧性をちゃんと許容しながら、自分の捉え方、物事の捉え方を豊かにしていくことという
一つの定義があります。そのためには、ちゃんと自分をさらけ出すことも大事ですし、他
責にしないで自責にしていこうと、利他的になっていくことというような付随的な尺度も
あります。

僕なんかは、実はラグビー協会、指導者の指導をずっとやってきました。今、ワンチ
ームになって世界で勝っていますが、かなり早い段階から、この部分を評価の軸に入れた
のですよ。これは相当リスクありましたが、ロジックばかりの人が僕のことを相当たい
てきました。

なんですが、別に、抽象度が高いこと自体が垂直的成長になるので、いかにそういった
批判をされながらも、それを受け止めていくかというところのトレーニングをかなりやり
ました。なので、今日本代表で活躍している選手たちは、もちろんこういった話もしてい
ますし、それを育ててくれた指導者の方々も、全員が全ていいというわけではありません
が、こういったことを大事にしながら、現場のスポーツを教えておりました。

これは結構スポーツ界では珍しかったのですが、2020年を機に、いろいろなところ
から、こういった取組も本当にやっております。

もう一つ、個人の能力でいうと、これは別の、先ほどのこの軸とは別のフレームワーク
がありまして、これは成長ピラミッドとあって、僕の会社もこれを常に使っております。

人間の領域を見たときに、当然専門領域だけではなくて、人間関係を作れる能力、これがめちゃくちゃ大事なわけですよ、人とつながる力。

余談ですが、実は先週の月曜日、僕自身は、森保監督、サムライの森保さんと対談させていただきました。これは誰向きかという、JOC（日本オリンピック委員会）の指導者向けにクローズでやったんですね。それで、僕は選手に、これからの代表で活躍する選手で、どんな能力が必要ですかと、僕はこのピラミッドなんか見せていなかったのですけれども、森保さんは心技体と言ったんです。

心技体は当然だけれども、この心の中に僕は、人とつながれる力を持っている選手、これがないと代表選手に呼ばないというぐらい、すごく大事にしていました。そこが中心ではありますけれども、もちろん人の気持ちも分かる、気持ちが分かるだけではなくて、人とつながる力、こういったことをおっしゃっていました。

あとは、自己認識です。これ、人間関係や専門領域と同じぐらい大きな領域です。これはとても難しいし、最近の研究で分かってきたことです。最終的に、この哲学のところです。

ちょっとここは難しいので割愛しますが、皆さんこれ、誰か御存じでしょうか。こんなこと言っていましたね。何か昔の人と分かりますけれども、アリストテレスさんですよ。Knowing yourself is the beginning of all wisdom、要するに、結局自分を高めていくには、自分をちゃんと知っていないと駄目なんだということなのですね。

これ大事なのですからけれども、結局は一丁目一番地ということなんですよ。けれども、難しいんですね。大切なものだけれども、難しいんですよ。

なぜか分かりますか。我々の目は自分に付いているので、他者や外を見るように作られているのですよ。自分を見るために、自分の目って付いているわけではないのですね。だから、幾ら自分のことを自分で見詰めようと思っても、見えないんですよ。

ということは、どういうことか。もちろん内省は大事ですが、他者を通じて自分のことを理解することが大事なんですよ。となると、人の力が大事なんですよ。

自分のことはよく見えていないから、自分に対して正直にフィードバックしてと、この一言を言えるかですよ。自分の能力がちょっと足りないから力貸して、自分の能力がないということに気付いて力を借りる、これが大事なわけですね。

もし詳しく知りたい方がいらっしゃったら、僕の完訳した本ですよ、これすばらしい本

です。僕の本ではないので思い切って宣伝できますが、こういった本で是非、自分の内側と外側を理解していただきたいなと思います。

ターシャ・ユーリックって、僕自身、彼女と会って、完訳したのですが、素晴らしいのは、自己認識を、内的自己認識と外的自己認識の二つに分けたという点です。詳しくは、この本の中で見ていただきたいと思いますが、自分のことを自分はどれだけ理解しているか、要するに自分が、能力ではなくて、本当に好きなものは何なのか、何に怒りを覚え、何にコンプレックスを感じ、どういうモチベーションで日々生きているのかと、こういう自分を知る力、内的自己認識と、他者は自分のことをどうやって見ているのかという、これが、後者が付くと、360度評価が楽しくてしょうがないのですよ。けれども、多くの人が360度評価を苦しいと思っているのですね。これは、外的自己認識がないからなんですよ。

では、さっき出てきた左上は何かというときに、この左上はピラミッドでいうと、実は自己認識の半分と哲学領域です。これは、今日はちょっとそんなに触れませんが、さっき言った自分の怒り、喜び、あと、人を性善説で見ているか、性悪説で見ているか。人の足りないところばかり見る習性があるのか、人の伸び代を見るのか。ここが全部マインドセットになります。

最後に、もしかしたら今回、組織文化も大きく絡んでいるかなと思います。何となく、これぐらいやっていたらいいだろうと、先輩方を見て思っていたかもしれませんし、何となく許されてしまう、そういった文化があったのではないかなと思います。

組織文化って、定義は難しいのですが、空気感といたり、何となく共有する価値観とあります。僕自身は、これを変えるにはすごく時間掛かるのですが、分かりやすく言うと、横浜ベイスターズという野球チームを、実績が全てというところから、10年ぐらいかけて文化を変えるには、知るフェーズと変えるフェーズと進化するフェーズ、特に知るフェーズで、ちゃんと自分たちの無意識的な癖を理解しないとイケません。

無意識的なことを理解するには、言葉にする力なんですよ、結局は。全てではないですけど、言葉にする力が大事で、無意識的な自分たちの悪い習慣、なあなあに延ばしてしまうところをちゃんと言語化して、いい習慣に変えていく、こういったことが大事になってきます。

特に、この左下象限を変えていくには、相当な時間が掛かるのと、綿密な準備とアクションが大事ですので、今回も多分、全部取り扱うことになると思いますが、ちょっとした、

小さなことの積み重ねかなと思います。

是非これは、自分たちの文化って自分たちでは気付かないので、世の中にあるたくさん
のツールを使っていただきたいなと思っています。私の会社は、それをかなり早い段階か
ら、33の指標を使って組織の文化を測るツールを作っております。こういったものを組
織に当てて課題を抽出し、様々な提案をしております。

ということで、一気に話してしまいましたが、今日はちょっと時間が短いので、私が普段
やっていることと、課題がどこなのかというのが整理しやすいように、議論の土台として
インテグラル理論、あとフレームワークを紹介させていただきました。

○永井座長 どうもありがとうございました。

それでは、御講演を踏まえて、質疑に移りたいと思います。

質問のある委員の方は挙手をお願いいたします。

小山委員、お願いします。

○小山委員 中竹先生、非常に興味深い話をありがとうございました。

中竹先生にというよりも、まずは、今のお話をお聴きになった法務省のメンバーの方が
どうお感じになったかということ感想として伺いたいというのが、私からの質問です。

○大竹成人矯正課長 成人矯正課長の長です。

率直な感想ということなのですが、ああこことかかというふうに思った部分ですけれど
も、一番初めの冒頭のところで御説明された、これくらいやってもいいとか注意するとや
られるという部分は、私が現場で強く感じた部分ではあります。

以前の検討会のときに、ちらっと触れたとは思いますが、何か集団になると流されて
しまうとか、集団の中で何かについて殊更指摘すると自分がやられてしまうとか、そうい
った、それこそ最後の方で御説明された組織風土みたいな部分というのがあるような気は
しています。その要因が採用体系にあるのか、組織風土にあるのか、ちょっと分かりませ
んけれども、そんな気はしています。

今回被害に遭った受刑者については、どちらかという弱者というような感じではあり
ましたが、名古屋刑務所の被収容者の4割が暴力団関係者ということですので、1,00
0名いれば400名が暴力団関係者ということになり、それがほぼ工場で就業している
ということになりますので、職員は組織で対応しないとやられてしまうとか、負けてはいけ
ないとか、そういう表現で、私、前回お話ししました。そういった意識の下で組織の中
にいますと、こういうことが起こるのではないかなという、そんな気もしました。

それから、組織風土ということであれば、115年続いた懲役、懲らしめの刑という、その中で起こってきているものも、それはそれであるのかなど。これも私は、しっかり分析しているわけではありませんので、感覚として述べさせていただきますが、これが拘禁刑に変わるということで、ここをどう意識させていくのかというのが、組織風土を変えるための糸口なのかなというふうには思いましたが、そんな率直な感じ方でございます。

○小山委員 ありがとうございます。

もし組織が変わるとか、変わらねばならないとすれば、どこにまず行動の第一歩があるのかというようなことも具体的に伺ってはみたいのですが、それを言い出すと、また長くなると思いますし、ほかの皆さんも御質問がおりかと思うので、私からは以上とさせていただきます。ありがとうございました。

○永井座長 ありがとうございます。

そのほかに、今の御講演について、何か御質問のある委員の方はいらっしゃいますでしょうか。

名執委員、どうぞ。

○名執委員 私も頭の中が整理され、非常に興味深く、また、とてもすばらしいお話を聴かせていただけたと思っております。

ラグビーでいいますと、選手だけではなくて、チームの運営にはいろいろな役割の専門家が関わっていると思われまます。同質化したメンバーだけではなくて、コーチだったり、それからバックヤードだったり、様々な役割を負った異質のメンバーの方々を、一つの理念や目標に向かってまとめていく、チームとしてまとめていく、そのときに必要なことについて、留意点などありましたら、お伺いしたいと思います。

先ほど、理念の浸透ということについて、単に唱和させるだけでは駄目なんです、いろいろな工夫が必要だということをおっしゃられたと思いますが、その点についてもお伺いしたいと思います。

○中竹参考人 名執委員、ありがとうございます。

もう正に、本当に多岐にわたる人が入っているわけです。安易によく、スポーツは目標が一つだから簡単でいいよねと言われますが、一つのはずないんですね、当たり前ですが。これ実は、いわゆるスポーツを一くくりにするのが良くないのですが、プロスポーツもそうですし、いわゆる部活動も結局、一つになるのって相当難しいんですよ。

なぜか分かりますか。この中でスポーツをやっていた方がいるかもしれませんが、どん

なにスポーツのレベルが高くても、例えば代表チームであったり、僕が見ていたプロのチーム、大学チームも、レギュラーとレギュラーでない人は一つになりません。二軍のぎりぎりまで、二軍ってトップレベルだと、めちゃくちゃいいポジションなんですね。早稲田なんか六軍までありましたから、六軍の人のモチベーション、同じポジションの二軍の人のモチベーションは全然違いますし、本気でその人たちが頑張れないケースもあるわけです。

選手ももちろんそうですが、どんなにトップレベルの代表選手でも、家で嫌なことがあったら、その日のモチベーションは下がるわけですよ。なのに、結構スポーツはあくぐりにされるとというのが、実は結構誤解としてはあります。そうなったとき、マネジメントする側は、人は常に完璧ではなくて、やる気が一つの方向でも、目的が一つの方向でもない。だから、みんなで補い合っていくというベースを作っておかないと絶対に崩れます。

僕はチームマネジメントとして、かなりスタッフを入れる方だったのです。なぜかという、多様な意見が欲しいからです。最近、ダイバーシティが大事だと言われていますが、女性や障害者の話ではなく、同じような目線の中でも違う意見がある方が大事なわけですよ。

これ、企業に行くと当たり前ですが、企業は、例えばメーカーだと、生産と営業って大体コンフリクトが起こるし、生産と物流もコンフリクトが起こるわけです。経理と営業現場ももちろんコンフリクトが起こる、これが当たり前ですけれども、スポーツの現場も、いわゆるスキルコーチとコンディショニングコーチは常にやり合っています。常に敵対同士ですよ。

なぜかという、コーチは試合に出したい、無理して練習させたい。コンディショニングは、ドクターを含め、練習ボリュームを下げたい。監督は、常にそのジレンマにいるわけですね。選手もジレンマですよ。本当はここで試合に出たいのだけれども、出してくれないドクター。けれども、本当はここは休みたいのだけれども、自分がかわいがっているコーチの話、このジレンマの中でずっと戦っているわけですよ。

そう考えたときに、様々な意見があって解がないところを、チームだから、みんなでちゃんと対話し決めるプロセスを作り、一つの方向に向かっていくパズルのようなものを日々行っているということを全員が理解しないと、うまくいかないと思います。

今回の皆さんのケースも、多分一つのルールで、こういうふうにし、こういうふうで育てれば、受刑者たち、受刑者というか分かりませんが、この人たちが更生するかと、

そんなルールが下敷きで引けるわけがなくて、それぞれ違うバックグラウンドでそこにいて、嫌々犯罪した人が来ているかもしれないし、同調圧力によって怖くて犯罪した人もいると思うし、逆に親玉もいるかもしれないですね。

そうしたときに、そうした人たちがどういう形で更生していくかと、常にパズルを組み合わせるような現場があるということを理解した上でマネジメントをしないと、何かあたかも人を取り扱っているのに、正解を一つ出して、これでやれみたいなマネジメントが行われているのであれば、非常に危険な中で働いている人たちがいるのではないかなという気がしていますね。

○名執委員 どうもありがとうございました。

中竹先生のおっしゃることは、実感としても分かります。内部に敵対的な関係とかジレンマもはらみながら、そこを一つにまとめていく、モチベーションも様々ですし、能力もまちまちですし、出自も違うというメンバーを、パズルを組み合わせるよとということとは、日々変わっていく生物のようなものを、どうマネジメントしていくかということなのだと思いました。

先ほど四つの事象に分けて説明いただきましたが、あれをチェックしながら、全部がうまく、バランスよくいくようにマネジメントするということなのだと思いました。ありがとうございました。

○永井座長 ありがとうございました。

岡田委員、どうぞ。

○岡田委員 中竹先生、どうも本当にありがとうございました。

この組織マネジメントに関して、このように体系的あるいは理論的に分析あるいは説明ができるということ、初めて私、実はお聞きしまして、とても勉強になり、参考になると思います。本当にありがとうございました。

その上で、ちょっと基本的な御質問になるかもしれないのですが、中竹先生は、正に体育会系の本道を歩いてこられたような御経歴だと思うのですが、実は私も体育会系で運動部出身でございまして、昭和時代に野球部というところで、理不尽ないじめとか、監督の今では考えられないような暴力などを経験してきたものです。

それで、昔の運動部といえば、上下関係が厳しくて、その中で、立場の強い者が立場の弱い者をいじめるとか、あるいは最近も、指導者の暴力的なものがちょっと問題になっているかと思うのですが、今回の名古屋刑務所における不適正処遇についても、いろいろな

ケースがあったかと思うのですけれども、いわゆる弱い者いじめ的な動機ないし契機で行われたものもあるかと思うのです。

今回の組織マネジメントにおいて、いわゆるいじめ的な、いわゆるパワハラ的なものの防止というか、その対応というのは、今御説明いただいた中でいうと、どのようなことで、どういう説明ができて、どういうふうな対応が図られるものなのかということについて、ごく簡単に結構ですので、教えていただければと思います。

○中竹参考人 ありがとうございます。

すみません、質問を端的に言うと、これからどういった対応策が考えられるかみたいな話ですか。

○岡田委員 一般的に組織内において、特に上下関係とか規律の厳しいところでは、いわゆるいじめ的なものが、往々にしてあり得るところだと思うのですが、そのようないじめに対する一般的な対応というか対策的なものについて、先生の組織マネジメントの体系的な理論的なものでいうと、どういうふうに説明が可能であって、どういうふうな対応というのが、飽くまで一般的なことで結構なのですが、そのようなものが考えられるのかということについて、教えていただければと思います。

○中竹参考人 ありがとうございます。

それでいうと、いじめっていろいろなところで起こっていて、職場でも今相当起こっています。学校でもそうなのですが、やはりやってしまう人たちは、いじめと認めたくないジレンマがあるわけです。これはいじめではないと、これは普通のことなのだと、これぐらいいいやというところから、今回も発生したと思いますが、大事なものは、これがいじめなのだという認知を変えることなのですよ。

認知はトップダウンで、君たちのこれはいじめなのだということではなく、結局対話なんです。本人がそれをいじめと認めるかは、上から言われたから認めるのも、もしこれが強烈なパワーで、いじめた人は全員、みんな辞めさせるのだという、いじめがなくなるのではなくて、いじめをしていることを隠したりとか、いじめを認めないということでは対症的な方法になるので、そもそもこれって本当はどうだ、いじめではないと思っていた自分がいたかもしれないけれども、ぶっちゃけどうなのという、この対話を絶対やっていかないといけないですね。

多元的無知、裸の王様現象は、人数が多くなれば多くなるほど起こってしまいがちなのですよ。だったら、安全な場所に隔離して3人ずつ、これで、あのことについて、本当は

どう思っていたのだろうか、本当は気付いていたのではないかとか、もし本当に気付いていなかったとしたときに、では今思い起こすと、何かそういった光が見えたかもしれないのかとか、もう一回同じことが起こったらどうするかとか、今こんなふうな事件になって、こうなったけれども、今後悔していることは何なのかみたいなことを正直に話せる、安全な人数、安全な場を作った方がいいと思います。

対話でないと、人間って認知できないのですよ。やはり言われたことではなくて、人間の学習の本質から考えても、自分でアウトプットしたこと、やはりこれって、みんないじめだったかもと頭の中で思うのではなくて、言葉に吐いた瞬間に認知が芽生えてくるので、対話を必ずやった方がいいと思います。

対話も大勢の中でやると、非常にうその対話が始まるので、安全な対話が必要です。よく言われるのは、半径5メートルの中での改善策を図っていくしかないと言われていました。

僕も、監督をやっているときに、想像が付かないかもしれませんが、いじめを受けていたのですよ。ちょっと体育会系で想像付かないかもしれないのですが、僕は監督に就任したのが32歳なんですね。早稲田のときの前任者は清宮というカリスマですよ。僕は指導歴ゼロ、しかも、ほとんどプレーは大したことないですから、教えられなかったので、僕がグラウンドに立つと毎日、「ちえっ、つまんねえ」とか、「こいつマジ分かってねえし」、みんなの前で何か質問あると聞くと、わざと、「何で監督引き受けたのですか」みたいな、このいじめです。

僕は圧倒的にいじめを食らってきた被害者で、これをどうやって変えたかという、対話ですよ。1対1もやりましたし、3人で、「ぶっちゃけどう思っているの」みたいなね。これから、僕の周り5メートルがちょっとずつ変わり、5メートルで変わったやつらがちょっとずつ変えていって、結局、時間は僕の場合は結構早かったです。2年目にはがらっと変わってきました。なので、何か魔法があるわけではなく、対話が生まれる場をたくさん作った方がいいと思います。

これは結構、場作りは仕組み化した方がいいと思います。何人も職員の方がいるのだったら、一堂に会して、ちょっと広い場とか、安全な場で本音がしゃべれる、こんなこと自分が言ったということがばれないように、ちょっとずつ変えていくといいかなと思います。それが結果的に大きな力になっていくのですよ。

「あれっ、本音を言ってもいいのでは」と、1人が本音を言った雰囲気、左下の、「もしかしたら本音を言ってもいいかもしれない」というのと、「あれっ、何か、うそ言

ってはいけないのだな」みたいな、こういった変化に変わっていくかなという気がします。

あと、付け加えると、僕自身は、実は社会学を一つ専門としていた時期があったのですが、専門テーマが差別の構造だったんですよ、何で人が人を差別するのかみたいな。いろいろ理論はあるのですが、シンプルに言うと、差別を生み出すのは1番手ではないのです、当たり前ですが。2番手、3番手なのです、常に。

僕はテーマとして、アパルトヘイトもやっていたのです。アパルトヘイトはイギリスの階級制度なのですが、一番上のやつは差別をしないのですよ。2番手だった人が3番手を作り、3番手が4番手を作り、この構造が絶対生まれてくるので、今回ももしかしたら、皆さんの中にも、今見えた今回のハラスメントみたいなものがあつたかもしれませんが、もしかするとその下の階層にも、何かしらのハラスメントが起こっている可能性もありますし、やった人たちは、何かから抑圧を受けている可能性があるのです、無意識的にも。そこを見る必要があるかなというふうに思いました。

○岡田委員 大変よく分かりました。ありがとうございます。

○永井座長 どうもありがとうございました。

それでは、水藤委員、どうぞ。

○水藤委員 先ほど、チームの目標は一つではなく、常にそこにはコンフリクトとジレンマがあるというお話がありました。この点は、非常に納得できました。チームで対話をして、決めるプロセスを持つことが大事だということで、岡田委員からの御質問へのお答えの中で、対話の重要性を述べられたので、恐らくそれが具体的な手法であるのかとは思いました。今回の場合、確かに事件としては名古屋刑務所で起こっているのですが、成人矯正全体の問題でもあると私は考えていまして、その場合、かなり大きな組織が想定されます。規模が非常に大きい組織において、チームでの対話あるいは決めるプロセスのために有効な方法など、御教示いただければと思います。

○中竹参考人 ありがとうございます。

水藤委員がおっしゃるとおりで、組織が大きくなると、対話もどこまで広げられるかというのがありますし、それをちゃんと測る尺度が難しいのですが、対話と同じぐらい重要なのは、結局リフレクション、振り返りなんですよ。リフレクションって、やはり相当、研究テーマとしても長年あるし、これは多分どんなにテクノロジーが発展しても一生変わらないと思います。

結局、ちょっと誤解されているのが、日本の日報とかとありますが、事柄、今日こうい

うことがあったという日報ではなくて、ジャーナリングなんですね。

リフレクションって何かというと、内側の感情ですよ。要するに、今日こういう仕事をやった、こういうことを言われた、こういうことを自分はやった、こういうことをやってあげて、すごくすっきりしてうれしかったとか、こういうことをやったのだけれども、うまくいかずにちょっと今日は悔しかった。要するに、自分がやった事柄からひもづく感情ですよ、エモーションをちゃんと言語化するということです。

これは日本人、めちゃくちゃ下手です。僕自身、様々な企業で、特に幹部のトレーニング、経営者を変えていくのには、必ずジャーナリングをしていただいています。要するに、そうしないと、自分の気持ちが自分ですら分からないのですよ。

よく僕が言うのは、悩む人はたくさんいるのですが、考える人になっていないのですね。考える人になるためには、悩む人から考える人に移行するには、言語なのです。考えるって結局、言語を使わないと駄目で、多くの人がどうしよう、ああしようと悩むだけで、悩むって、課題をただただ外側から眺めているだけなのですが、考えるというのは、ちゃんとそれを言語にしていく。

ここで初めて、様々なちゃんとした問いが生まれ、自分の感情があり、自分ってこんなことに怒りを覚え、こんなことにがっかりしたと。ということは、こんな気持ちにならないように、次はどうしようとサイクルが生まれるので、是非これ、規模が大きくなっていけばいくほど、僕は全員に、一言でもいいのでジャーナリングする。

うちの会社は、ジャーナリングしたジャーナルをチームで共有するというツールを作っているのですよ。これはめちゃくちゃ機能します。最初はみんな、ちょっとためらうのですが、自分の書いた、ちょっとした今日のいら立ちとか、今日の喜びとか。けれども、これが共有されることが、本質的な心理的安全性にもつながりますし、対話が必ず促進されます。なので、連動させるといいかなという気がします。

○水藤委員 ありがとうございます。大変参考になりました。

○永井座長 ありがとうございます。

それでは、御質問も尽きないと思うのですが、程よい時間になってまいりましたので、今日の御講演、質問は、ここまでということにさせていただきたいと思います。

中竹先生、どうもありがとうございました。

○中竹参考人 こちらこそ貴重な機会をありがとうございます。

こういった案件は、是非喜んで、僕も何かしらの社会貢献の気持ちもありますので、呼

んでいただければいつでもお話しします。

では、今日は皆さん、どうもありがとうございました。

○永井座長 どうもありがとうございました。

○中竹参考人 では、これで失礼します。

○永井座長 失礼します。

それでは、続きまして、高橋先生からヒアリングを行います。先生を御案内しますので、少々お待ちください。

(高橋参考人入室)

それでは、高橋先生、よろしくお願いいたします。

○高橋参考人 こんにちは、高橋です。よろしくお願いいたします。

私は、人と組織の問題というものを長年専門にしているのですが、決して不祥事の専門家というわけではございません。ただ、不祥事が起きたような組織の再発防止みたいな議論は何度か経験もございますので、その中で、今回の事例、一応ブリーフィングは受けているのですが、本当に細かい背景までは理解していない部分もあると思いますので、比較的、こういう不祥事が起きたときの一般論的な注目点みたいなお話を、今日はさせていただきたいというふうに思います。

お手元に一枚物を簡単に用意したのですが(※資料 別添2参照)、不正・不祥事件に関して考慮すべき要素というのを、まず大きく3点ほど挙げさせていただいているのですが、一つは、そもそもの原因をどうやって抑え込むかという視点なのですね。

今回ちょっと違うかもしれませんが、経済的困窮とかストレスとか、本人に帰属する問題があるケースというのが、例えばそれこそ、私もちょっと関わりましたが、例えば金融機関の不正とか、そういうようなケースでは多々あるのですね。ですから、例えば経済的に何か、身の丈を超えたようなことやっていないかとか、あるいは、何らかの形でストレスとかが非常に掛かって厳しい状況になっていないかとか、個人をフォローする体制が大事だという議論が出てくることもあります。

もう一つが、やはり同調圧力という問題が、特に私は刑務所という閉じた世界の中では、強く出てきている可能性があるのだろうなと。これがどの程度あったのだろうかということとは、当然一つ注目しなければいけないことかなと思うのですね。

それから、もう一つ、本人がなぜ不正をやるかという、そういう同調圧力とか経済的困窮とかストレスとかが原因になるのですが、それでもやる人は一部なわけではございませ

て、では、どういうふうにしてそこの不正とか不祥事に関わっていくのかというと、一つは正当化の論理というのを必ず作るのですよね。

典型的なのは、あいつだってやっているとか、過去にも結構普通にやっていたのではないのとか、何らかの自分の行動を自己正当化する論理というのを作りますので、そこを一つ一つ、しっかりと潰していかなければいけないという考え方がありますね。

それから、何よりも発覚しないという推測、「やったってばれないだろう」。ばれると思っていけばやらないという部分もありますので、つまり、これは逆に、早期に発見できる仕組みを作ることで、ここを改善できると。

結果としてそれが、なかなか早期に発見できないと、いわゆる習慣化してしまう。それがまた同調圧力でどんどん広がっていくということが、時間とともに更に広がっていくということになります。

この辺りは、皆さんも大体イメージしていただいているところかなと思うのですが、こういう対策を立てるときに、一ついつも思うのですが、やはり問題を道徳や精神論、倫理感などの心の問題に過度に収れんさせても不毛だと思うのですよね。そういう倫理教育というものをちゃんとやらなければいかんということになるのですが、それを精神論的に、例えば朝全員で唱和するというのを何回繰り返したかという、そういう問題で解決は、恐らくできないのではないかということなのですね。

それぞれの要素に対して、どこを今回ポイントとして押さえていくのか。更に言えば、万が一発生しても速やかに把握できる仕組みをどう作られるのかということなのですね。

分野ごとに、私もちょっと考えてみたのですが、最初に教育・研修の問題というのが、どうしても大きい問題としてあるのですよね。これ、教育・研修というのは、集合研修のようなものに関わらないのですが、普段からの組織における人材育成とか、様々な重要なメッセージの共有ということも含めてにもなるのですが、ポイントの一つに、何が駄目なのかということとはよく言うのですけれども、それを精神論でなく具体論として、例えばこれをやったら駄目よというものもあるのですが、それだけではなく、どうして駄目なんですかと、当たり前のようなことですが、例えばそれは、どのような歴史的背景をもってそうなったのか。例えば、昔はそんなのオーケーだったのではないのですかというような話もあるわけで、いやいや、それは何で今は駄目なのかということですよ。

要するに、一言で言うと、腹落ち感というのですかね、そういうことなのだなと、だから駄目なのだなと。例えば、これはセクハラとかパワハラなんかの問題とも非常に共通し

ますよね。昔はオーケーだったことが、どんどん駄目になってきましたよね。それを具体的に、パワハラ、セクハラは、ここまでいったらパワハラ、セクハラで、ここまではいいとかというものを具体的に全部示せと言われても、事例は示せますけれども、網羅することは非常に難しいですよ。

そのときに、何で駄目なのですか、どんな経緯で駄目になったのですかということ、ちゃんと納得できるように説明するということが非常に重要です。

それから、もう一つが、そうはいつでも、何らかの困難な状況が生じたときに、それにどう対処したらいいかという、それに代わるスキルを身に付けさせることが、特にこれは管理者もそうですし、特に受刑者に毎日接している刑務官の方全員もそうだと思うのですが、その代わりのスキルが必要なのですよね。

それがなくてどうなるかと、昨今問題があるように、要するに若者に、管理職が腫れ物に触るように、何を言ったらいいか、あるいは女性社員、腫れ物に触るように、何を言っていないか分からなくなってしまうという、つまり、自分たちの今までのやり方がバツェンだと言われたときに、それに代わるやり方を思い付かなければ、何もできなくなってしまうという、極論すると、そういうことが起こります。

例えば、今回のケースなんかでも、何の問題も起こしていない受刑者に、あえて何かこういうことをやったわけではないと思うのですよね。だから、何らかのトラブルなり何なりが起きたときに、それにどう対処するのかという教育が、やはりものすごく具体的に必要になってくるのかなというふうに思うのです。

かつ教育・研修の話で、もう一つ言いますと、これは委員の方々からも恐らく御意見が出ていたと思うのですが、多様な受刑者の特性に応じた専門的知見の学習とか、処遇困難特性のタイプごとのスキルとか、この辺りがすごく大事だろうなというふうに思います。

これは、十何年前になりますけれども、それこそ私が検察のお仕事をお手伝いして、検察の在り方検討会議の委員をやらせていただいたときに、直接あの問題とイコールではなかったのですが、議論で私も言わせていただいたのですが、例えば知的障害者の取調べの問題というのは、あれで田島良昭さんなんかもすごくいろいろ発言されて、そこから大分進んだという経緯もやはりありますよね。

けれども、知的障害者というのは、やってもいけないことを、どうなんだ、やったんだろうと言われると、イエスと言ってしまおうという、そういう特性があるのだということを単純に知らないという問題が、そこにあつたわけですよ。

それから、あとは、検察の方に私が申し上げたのは、例えば特殊過失とか専門性の知見が必要なものを、素人が軽々に判断しない方がいいと思いますということを随分申し上げました。

例えば、医療過誤とか鉄道事故とか航空機事故、特に鉄道・航空機事故というのは、基本的に、刑罰を加えることよりも再発防止の方がはるかに重要ですから、専門的な知見が非常に必要になりますので、ジェネラリストとしての検察官の判断で行っていいのかというのを、私は随分言わせていただいたのですね。

ですから、やはり処遇困難者のタイプを幾つかに分けたときに、そういう人たちの特性というのが、どういう特性なのか、そういう人たちにはどう接するのかというのを、それはやはり、実は検察のときでいうと、可視化の問題とすごくリンクしたのですよね。

例えば、取調べを可視化して録音・録画しておく、ちょっとでも何か引っ掛かるところがあったら、即座に専門家に見てもらえばいいのですね、そのビデオを。そうすると、この人は結構そういう可能性がありますよというのをすぐコメントしてくれますから、早い段階でそういう対応ができるようになります。

例えば刑務官の方に、全てのタイプの専門的知見を全員に押しなべてというのは、現実的には非常に難しいです。ですから、できることは、各拠点において、いろいろなタイプの専門性についての知見や対処の仕方に詳しい人たちが一定数いれば、一人一人の刑務官が、ちょっとでもおかしいと思えば、すぐ相談できるのです。これってどうですかねというような体制は、少なくとも必要だろうなど。

だから、押しなべて全員にやるべきことというのは、こういう特性がそもそもあって、それぞれにはいろいろな特徴があるのだから、自分ではちょっと分からないなと思ったら、必ずその専門性の高い人に相談しなさいということは、徹底していただく必要もあるのかなというふうに思います。

そういうことも日進月歩で、どんどんいろいろな知見も進んでいくと思いますので、そういうことを常にアンテナ高くとか、いろいろな事案の刑務所を超えた共有とか、世の中全体とか、もっと言えば世界の流れとかいうものを、それこそ矯正局でしっかりと押さえて、どんどんそれをまた各刑務所に横展開していくとかいうようなやり方をやって、うまくいったという例があるよ、こういう特殊な事例についてはみたいな話をまた横展開していくとか。

だから、刑務所それぞれの努力に加えて、やはり専門的な知見というのは、そういうふ

うに組織全体として何かしっかりとフォローして、それを横展開するというのも、とても効果があるのではないかなというふうに思います。

それから、あと、研修の仕方の問題なのですが、今の若い人たちというのは圧倒的に文字情報に弱いですから、それは皆さんが採用されている刑務官の若い方がどうなのかというのは分かりませんが、ただ一般論からすると、圧倒的に文字情報に弱い。法律の世界というのは、ほとんど文字情報で仕事をしていく世界ですから、これから本当に法律家になるという人はどういう人なのだろうと思うぐらい、字に対して弱くて、極論すれば、例えば今、レシピなんかネットでも調べるにしても、若い人たちって、文章で書いたレシピを見ないのですね、料理するとき。全部動画ですね。動画も大体、余り長いと集中力がもたないので、数分とかそういうものですね。

ですから、実は動画を使うというのが、例えば検察のときの可視化の中で、思いもよらない非常に大きな効果が出たのは、いろいろな取調べの動画を研修・教育にもものすごく使えるのですね。

それこそみんな、あなただったらここでどうしますかみたいなことを投げ掛けてみるということができますから、研修・教育なんかでも、そういうふうに動画を使って、ある処遇をするときの、ある場面がこうあったと、ちょっとトラブルが起こったと。そこで、こういうことを対応しようと思いました。はい、ここで、皆さんだったらどうしますか、なぜそう思ったのかということディスカッションさせるとかというような、やはり研修の在り方そのものも、動画の活用だけではなく、どちらかというと、議論型、アウトプット型というのですかね。インプットだけではなくて、アウトプット型でディスカッションしていくようなものも取り入れられたらいいのではないかなというふうに思うのですね。

もう一つ、2番目に大きな問題として、問題発生時の速やかな事実関係の把握と対処及び、それによる事前牽制、こういうことはできないよねと、すぐばれるからという、この部分がすごくあるのですが、これは当然議論されていると思いますけれども、内部通報制度の改善ですね。これは民間企業なんかでも、御存じのように法律の改正もありまして、今、内部通報制度に対して、各企業も一生懸命、改善の努力をこの何年かしております。

私が経験したある会社の事例なんかでも、「内部通報制度はありますか」と言ったら、「ありますよ」と、「どのぐらいありますか」と言ったら、「年間二、三件」と。そこで、その後、不祥事が起きてしまったんですね。いろいろヒアリングをしてみたら、「いや、

怪しいとは思いました」という話が結構出てくるのですよ。

では、何でそれを通報しなかったのかというのを一個一個聞くと、ここには当然いろいろな理由があって、後の3番目の話にもなるのですが、大体過去通報したときに、例えば上の人間が、「こういう通報があったけれどもどうなのだ」、「こんなこと言ったの誰なのだ」とやってしまうのですよね。この一言で一発で、大体通報ってなくなるわけですよね。

だから、通報の対処という問題、それから匿名性の担保、いろいろやっても、よほどちゃんとやらないと、匿名性が担保できないという問題も出てくる。

ですから、例えば、直接の所管部署ではなく、極論すると、一般的に民間企業なんかですと、最初の入口が全部外部の弁護士さんとかで、今はみんなネット、文書なり、手書きというのはないかもしれませんが、昔から外資系なんか、そういうのをしっかりやっているところは、例えば外部の弁護士に通報を手書きで送ると、それでこれかと思ったものは、そこで筆跡が分からないように全部タイプで打ち直したものを会社に戻すとかというぐらい、匿名性については、やはり海外の会社、欧米の会社って気を遣ってきたのですよね。

日本は、ところが、匿名と言われても、本当にそうなのというように思わざるを得ないようなケースが、過去はすごく多かったのだと思います。それでも二、三件出てくるのですが、大体そういう人は、良くも悪くも空気を読まない人なのです。ある意味では正義感が強い人という人からは、やはり出てくるのです。

だから、ある十何人の小さい職場で不正が発覚したときも、結局、本当に大事に至る前に発覚して手を打てたのですが、それを通報した人というのは、実はその十何人の職場では、一番問題児と言われている人だったと。要するに、あの人は協力的でないとか、すぐ正論を言うとかという感じの人だったりするのですよ。

だから、結局、普通に作っていると、そういう人ぐらいしか出てこないし、逆に言えば、あいつだろう、また言っているのはというような偏見は非常によくありません。そういう人だからこそ出てくるというケースもあるということだと思えるのですよね。

それから、もう一つは、フィードバックが必ず重要です。それに対してどう対応したか。これは内部通報制度だけではないのですが、後で申し上げるようなモニターの仕組みなんかもそうなのです。私が御提案して、検察でやるようになったものは、大きなものの一つに組織調査、それから、検事正とか下から評価するという仕組みと、あれは私が提案をしまして、実際にやるようになったのですよね。

結局、こういう調査をやると、これは、ばらつきは多少あったのですが、やはり、すごく前向きにそれを受け止めてくれた検事正の方々がたくさんおられて、そういう方は、自分の組織がほかの組織と比べて、このポイントがこのぐらい低いとか全部フィードバックが来ると、それをそのままするだけではなく、それぞれの地検の中で幹部の人たちが何人も集まって、場合によってはより多く検事全体で集まって、「これはどう思う」、「何が問題だと思う」、「どうしたらいいと思う」というのを、みんなでオープンにディスカッションされて対応していったみたいなところは、やはりそういう点数が上がっていくのですよね。間違っても、こんなこと誰が書きやがったのだと一言でも言ったら、大体その組織は終わってしまいますので。

というようなことで、フィードバックというものをどうするのか。例えば通報なんかも、何もそれで通報しても動いてくれないと、今回のもありましたが、そうすると二度とやらなくなりますので、必ず本人には、どういう対応をしたのかというフィードバックをするとか、組織調査であれば、組織として今回、どういうふうな問題意識を持っていて、今後どうそれをいかそうとしているのかということ、アンケートのようなものでも必ずフィードバックすると。

物事というのは聞いたら、必ずその聞いたことに対するフィードバックをするというの大原則ですから、それがないと、それは機能しなくなるということですよ。

それから、通報制度の判断も、縦の一本でやると結構、勝手な判断を1人の管理者、上の人間が自分の判断で、「これはどうせあれだろう」という、何らかの臆測の形で、大したことないよと決めてしまうということによって握り潰されてしまうという、本人は握り潰しているつもりはなく、判断しているだけなのですが、そういうケースも結構あるのですよね。

実際ある、不祥事もあったのですが、外部からの取引先とかお客様からの、よくあるのですが、クレームみたいなものがあって、それがその窓口から、ちゃんと窓口があって、上の部長クラスにもいくわけですが、部長が、「いや、こんなのないんじゃないの」、「そんな外の人間だし、いい加減なこと言っているんじゃないのか」といって、勝手にそこで握り潰したというか、無視してしまったのですが、実はそのときに本当に調べて対応していれば、その時点で防げたのに、1、2年後に大きな不祥事が発覚して、どうして対応しなかったのだという議論が出てくることもあります。

ですから、判断を外部や、横の牽制と言いましたが、そういうふうに、例えば同じクラ

スの人間でも、それが横から相互にチェックして、これって本当にこれでいいのと、上下の関係だけではなくて、横の関係でお互いに牽制し合えるような仕組みができたらいいのではないかとか、あるいは、外部の人間がそこに定期的に関わってチェックするというのであれば、全件やらなくても、自分の判断が自分以外の誰かにチェックされると、後から説明責任、説明を求められたときに説明できなければいけないと。これはこう思ってこうだということで、ちゃんと説明し切れるかということを目問自答しなければいけない状況を作るといことですね。

それから、もう一つが、通報制度というのは内部の問題ですが、いわゆる監察制度というのが、検察の在り方検討会議の後にできたのですね。検察における監察制度は、要するに、被疑者やその弁護人又は家族等が、検察庁職員の違法・不適正行為に関する情報を提供するという制度ですが、検察庁に提供された多数の情報のうち、やはり、何件かは「これは」というものが出てくるんですよ。

ですから、この場合でいうと、恐らく受刑者の人が難しいのは、被疑者と違って1回本当に外に出てしまったら、もうそんな過去の話に関わりたくないでしょうから、あえてそんなこと言わないだろうなど。そうすると、実際に受刑者として中にいる間に、何らかの形で監察のように、もう少し言いやすい、大体そうやって言わせれば、結論的に言うと、10件に9件、20件に19件はしょうもない話なのですよ、恐らく。わがまま言っているだけではないかとか、ただ文句言っているだけではないかと。

ただ、20件に1件でも、これはおかしいのではないかとこの話が出てくる可能性があるんで、やはりそれを拾っていく仕組みも必要なのかなという気もしますね。

それから、これは当然お考えになったかもしれませんが、AI機能付カメラやマイクによる問題発言や行動のリアルタイム検知、これは日に日に技術が進んできています。

例を挙げると、Jリーグの場合ですが、いわゆるコロナ禍で何人入れて、どこまでの行動を許容するかというのは、全て毎回エビデンスをもって進めていったので、こうやりたいたいといったときに、全く政府からも文句が出なかったと、そのとおりですねと。

というのは、例えば、実際にいろいろなことを言われるわけですよ。「そんなこといったって、声出すなといったって出しているんじゃないか」とか、「マスクしろといったって、していない人間が結構いるんじゃないの」とかというような話が出ると、AI付のマイクとカメラでリアルタイムで、今何人マスクしているか、顎マスクでも引っ掛かるんですよ。ちゃんと鼻が掛かるようにマスクしている人間が何%とか、声援の声が何人ぐら

い出ているかというのが、全部リアルタイムで分かるんですよね。それで何か、マスク取っている人の数が5%ぐらいからずっと増えてくると、すかさずアナウンスでマスクしてくださいとやると、またぱっと戻ってくるとか、そういう技術を、やはりベンチャー企業を入れたことでやって、そのお陰で、結構野球に比べてサッカーは、コロナ禍でもリカバリーが早くできたという話をお聞きしたこともあります。

これは、日に日に技術は進んでおりますのが、非常に特殊な分野でほかに余り事例がないので、やはり独自に技術を持っているところと、どこかに丸投げするのではなく、一緒になってノウハウを開発するぐらいの感じでないと難しいかもしれませんが、これは海外の事例なんかでも、アメリカなんかはやっている部分もあるのかなと思うので、いろいろ調べられたらいいのではないかなというふうに思うのですね。

それからやはり、何といっても管理監督者のマネジメント及びコミュニケーション、これは管理監督者の教育で、いろいろやっていただきたいなという部分なのですが、良い報告しか聞きたくないという空気、例えばそれこそ動画でもいいのですが、こういう言い方してしまったらそうなるよねというのをやはり理解していただく必要がある。

これも、悪気なく言ってしまっている可能性があるのですよね、すごく。本当にそういうような、俺はそういう話は聞きたくないとか、典型的に言うと。というようなことを言うてしまうと、「この人は悪い話は余り聞きたくないんだ」という雰囲気になってしまいますから、例えば意識調査とか、そういう何らかの組織調査なんかでも、「悪い報告をしにくい雰囲気があなたの上司なり幹部たちにはありますか」とか、そういうので抑えていく以外ないかもしれませんが、これをやはり徹底して、自分自身でコントロールしていただく必要がある。

それから、さっき申し上げた絶対犯人捜しをしない、この辺りの徹底ですね。それから、日常的な会話でもよく申し上げるのですが、誰が言ったかではなく何を言ったかを重視するとか、「それ誰が言っているんだ」、「どうせそんなやつが言っているんだろう」とかとなってしまうので、常に誰かということよりも、事実関係の確認ということが全てに優先するという会話の仕方をしていただきたいのですね。

あるいは序列で、どんな偉い人が、あるいはペーパーが言っているのかということ、同じことを言っても全く違うとかいうことにならないように、全ては事実かどうか、事実関係が重要だということですね。

それから、何かあったときに、責任追及より真相究明と再発防止だと。そういう意味か

らいうと、何かちょっと、何かが起こったときに、「誰がやったんだ」、「誰の責任だ」という言い方をいきなりしないで、「何が起きたんだ」と、「どうしてそうなったんだ」という会話を是非していただきたい。

これは私、実は元々エンジニアで、鉄道の仕事を最初何年かずっとやっていたのですが、鉄道の先輩たちや同僚たちがすごく言っていましたけれども、鉄道なんかも、そういうちょっとしたミスとかいろいろ起こるところ、例えば5分遅延するとか、停車位置が何メートルかずれるとか、そういう過誤のようなことも含めて、「誰がやったんだ」、「大体たるんでいるからそうなるんだ」とかというふうに、いわゆる責任追及と精神論のパターンというのを繰り返していくと、それが大きな背景になって、例えば尼崎のような事故も起き得るわけです。

とにかく問題は、私の知人なんかも言っていました、責任追及ではないのだと、大事なのは原因究明と再発防止なのだということを、すごく徹底してやっているということをおっしゃっていましたね。だから、こういうのは本当に会話なのですよね。

あと、権威傾斜というのもそうです。権威傾斜、権威勾配という言い方も結構するのですが、これは元々、英語でオーソリティー・グラデーエントという言葉で、特に航空業界とかで、船の世界でも使うようですが、航空業界で最初に出てきた話で、機長が間違った行動をしたときに、副操縦士がそれを正すことができるか。とてもできない雰囲気、機長が権威的に物を言うことで、大きな悲惨な航空機事故というのが何回も起きているのですよね。

そのたびにだんだん、権威勾配というのは非常に大きな問題だと、何のためにパイロットを2人乗せているか分からないということになって、この何十年か、20年以上前からですけども、航空業界では、権威勾配の問題というのを非常に重要視するようになったのですね。

でもやはり、その分野の専門家、パイロットの方なんかにもお聞きすると、かといって、全くなあなあみたいになってしまうのも駄目なのだということなので、いわゆる権威勾配を作るようなしゃべり方をしていないか。事故が起こったときに、権威勾配がどれだけ効いていたかというのは、ボイスレコーダーを全部解析しますので、分かるのですよね、全部。そこから見えてきたことなのです。

こういう物の言い方をして、なおかつ、特に副操縦士が比較的気の弱い人だったりすると、それがてきめんに効いてしまって、致命的な事故になっているケースというのがある

ので、やはり、特に上に立つ者が権威勾配を作るような物の言い方をしないと、そういう教育を管理職、幹部に徹底してやっていただく。

そして、最後に、何よりも効果の継続的把握というのが非常に重要だと思います。

教育・研修の効果測定というのは、いろいろな手法が開発されていますので、教育・研修の改革をされたら、本当にそれによって、どのぐらい今までより効果が上がっているのか。

それから通報の、そもそも件数もありますが、アンケートを取って、どれほど通報しやすくなりましたかとか、それから、管理監督者のマネジメントとかコミュニケーション以前の権威勾配的な話とか、こういうものを含めて、やはり定期的に、特に何らかの手を打たれた後に打たれる前と比べて、どれだけいろいろなこういう項目が改善してきているのかということ、少なくともここ数年、ずっとやっていただいた方がいいだろうと。かつ、できればそれを、ある程度定期的に常にウオッチする。

そうすると、さっき申し上げた、検察でも組織の運営状況に関する調査をやったのですが、現実問題やってみると、地域ごとに結構差が出るのですよね。そうすると、ある特定の地域・拠点で、例えば検察でいえば、ある地検で、どうも全体的にこの辺りのリーダーシップ系の点数が低いとか出てくることって、正直やはりあるのですよね。

だから、必要であれば、本人たちだけに任せずに、ここちょっと低いのではないのと思ったら、検察でいえば最高検とか、あるいは上級庁が入って行って、一緒になって問題解決を手伝っていくということもできますので、今申し上げたようなソフト的な部分のフォローを当面やり続けるという体制は、是非取っていただきたいなというふうに思います。

大体私の方から、余り長くしゃべってもあれですから、以上でございますので、あとは御質問にお答えできればと思います。

○永井座長 どうもありがとうございます。

それでは、質疑に移りたいと思います。

質問のある委員の方は挙手をお願いいたします。

では、小山委員、どうぞ。

○小山委員 お話ありがとうございました。

今伺った中で、内部通報制度の改善について、ぴんときた部分がございます。私、障害者虐待防止法関連の国調査のことなどで、仕事をしているのですが、障害者虐待防止法では、ほかの防止法もそうだと思いますけれども、通報した人に対する守秘義務の

解除と通報者保護ということが法律で課されると思うのですね（障害者虐待防止法では第7条2項と第8条）。法律がそのように決まっていれば、匿名性も何も保護はされる、それでもなおかつ、通報した人がいじめられたり、施設を辞めざるを得なかったりということが起きてくる現状もあるはあるのですが、先生が今おっしゃったような内部通報制度で匿名性を担保するには、法律でない場合、どういうふうにしていったらいいのでしょうか。

○高橋参考人 もちろん民間企業なんかも、今はそういうことを理解しているので、改革しているのですが、「法律でそう書いてあるから、うちの会社でもやって大丈夫だろう」とみんな思うかという、そういうものでもない。

というのは、もちろん匿名性を原則として担保できる仕組みは作りますが例えば、ちょっと話が違いますけれども、厚労省がずっと進めてきている職場のメンタルのフォローをするという仕組みがありまして、その中で相談者が、いわゆる産業医なり、その保健師か看護師のところに、セルフチェックして、ちょっと心配だったら行きなさいと。そうすると、誰が来てどんな状況のことを訴えたかは、絶対会社側には言うてはいけないという制度なのです。なんです、実際に裏でアンケートを取ってみると、半分近くの会社はフィードバックしていますね。

だから、会社側も求めるし、産業医側もちらっとアンダー・ザ・テーブルで流すということに対しては、一般社員というのは物すごく敏感に分かります。

それから、何もそういう形で流さなくても、実際問題、誰が何か言ったかということが結構分かってしまうという、事実上、「どうせあいつではないか」と、下手をすると、それが当たっていない場合さえあるかもしれないのだけれども、それで決め付けてしまいか、あるいはその危険性を感じるという状況だと、ある部分まで匿名性があっても、ある程度推測が付いてしまうというパターンでも、ものすごくやはり通報は下がりますので、これは組織特性とかにもよるのですが、どうやって本当に大丈夫だという状況を作るかというのは大きなポイントになると思いますし、誰だか分からないにしても、上司が、「誰がこんなこと言ったんだ」と、分からない中で言ってしまったら、それだけでもやはり駄目なので。

だから、上司、幹部、管理職のコミュニケーションの教育と、本当にそういうコミュニケーションが改善されているかということのフォロー、そのアンケートも、もちろん匿名でアンケートを取れるようにしなければいけないわけですが。

例えば、ひどい会社になると、名前は書かなくていいけれども社員番号を書けみたいな、

それでは何の意味もないという話もあり得るわけです。制度として決まっているということと、匿名性は、本当に社員が安心してできるということの間のギャップがあるので、それをやはり組織特性もありますので、そこは一つ一つ、きっちり潰していくという努力がすごく必要なのではないかなと思うのですよね。

○小山委員 ありがとうございます。

そうしますと、法律であれば殊更大丈夫ということでもなくて、いずれにしても組織特性をしっかりと、何か調整していこうというお話ですね。

○高橋参考人 そうですね。最終的にはそうやって、幹部、管理職のコミュニケーションというのが最後のポイントですよ、どうしても。

○小山委員 ありがとうございます。

○永井座長 ありがとうございます。

そのほかに、御質問のある委員の方はいらっしゃいますでしょうか。

名執委員、どうぞ。

○名執委員 本当に素晴らしいお話をありがとうございました。

今回の事案は、同種の事案が多数の職員の中で起きていて、それがなかなか表に表れず、不祥事の発覚が遅れたというケースなのですが、今のような内部通報の制度を変えただけでは、やはり中から問題が出にくいように思います。同種の仕事をしている組織内の、職員間の固まりというものが非常に強いように思っていて、そういう固まりが幾つもあるものを幹部が管理している。そこをもう少し流動的にするなりして、不祥事の発覚がその固まりからも出てくるような、そんな対応策も必要のように感じたのですが、その辺りの難しさをどうしたらいいのかということについては、いかがでしょうか。

○高橋参考人 私も、実際の刑務所における刑務官の方々の人事の実態とかを、そんなに詳しく理解していないので、どの程度固定的なのかというのがちょっと分からないところがあるのですが、見聞きしたり、あるいはちょっとした食事休憩のときとかの雑談とか、いろいろなものの中から、「それおかしいんじゃないの」という感じは感じられるものだと思うのですよね。

それが、おっしゃるような形でいえば、それこそそれを言ったら、金融機関の支店とかって、下手すると10人、20人みたいなところもあって、物理的にも完全に10人、20人単位で違うところもあって、その人たちが集まってきて会議をやるというのは、せいぜい支店長が会議するとかというのしか余りないというような状況に比べても、少なくと

も同じ堀の中に入っているわけですから、何らかの形で、この話になると、すぐ異動となるのですが、異動ってすごく、いろいろな意味でコストが掛かりますから。異動を伴わないで、お互いのやっていることがより多くの人数の人たち、10人でなくて、例えば50人であれば、10人ではいなかったけれども50人であれば、通報する人が絶対1人や2人は出てくるだろうというような状況をどう作るかということだと思えるのですよね。

だから、それは配置の仕方とか仕事の分担の仕方とかということもあるし、縦の関係だけではなくて、横の牽制というのもやはり効くような形がいいと思うのですよね。

だから、わざわざ人事異動を伴わなくても、何か仕事をシャッフルするか、何か共有するか、何かで議論し合うとか、何らかの形でもう少し気付くことができるような、おっしゃるように、10人単位ぐらいで孤立しないような仕組みが必要なのだろうと思うのですね。

ただ、やはり難しいのは、例えばこの問題って、一種学校のいじめの問題なんかにも似ているところが、私は今回の話を聞いて思ったのですよね。30人、35人の中でいじめが起きて、積極的にいじめる人間が何人かいても、あとの人間が黙っていたりする。でも、それはおかしいと言ったりするのだけれども、先生も何となく積極的ではないというようなパターンが典型的ですよね。

30人の学級で、全員がそろっていじめるということはないわけなので、そこはやはり私は、実際に現場がどのぐらいの感じになっているかイメージは付かないのですが、20人、30人ぐらいであれば、通報する人間は出てくるのかなと。

学校の場合も、大体いじめって、誰かは通報したりしているのですよね。その対応が悪かったりするケースが恐らくありますよね。ですから、何かこう、おっしゃるように、人数がもうちょっと多い形で、異動を伴わないで、「あそこおかしいんじゃないの」というふうに思ったら一言言う、何よりも私は、上司がそれに真摯に反応して、「おまえ何言っているんだ」と、「またどうせ」みたいなことを言わないようにするという、上司側の教育がやはりすごく大事なのだろうなというふうに思うのですけれどもね。

ですから、どうしてもこのやり方だと、時間が掛かるのですよね。だから、一番早く効果が出るものの一つは、制度として、明らかにそういう形の通報が1桁増えるぐらいな。

さっきの話ですが、通報が年に二、三件だったところが、幾つか手直ししたら年に二、三十件に、一遍に10倍ぐらいになりました。空振りのものも、もちろん半分ぐらいはあるのですが、やはりそれなりに注意すべきポイントがたくさん出てくるので、何か仕組み

をちょっと変えれば、ぐっと効果が出てくるのではないのかなという気がします。

○名執委員 どうもありがとうございます。

○永井座長 ありがとうございます。

水藤委員、お願いします。

○水藤委員 内部通報をいかに実質化していくかということとの関係で、今、人数の単位のお話がありました。例えば、専門属性、教育・研修のバックグラウンドが違う人たちが集団の中に混在していると内部通報が進みやすいということはあるのでしょうか。

○高橋参考人 これは、刑務所という特殊な職場でもあるので、一般論がどこまで通用するのかわかるか、甚だちょっと分からない部分もあるのですが、専門性がちょっと違う人たちが混在する場合って、やはりすごく両極端になるような気がしますね。

だから、違う分野の人たちの仕事には口を挟まないと、いわゆる相互不可侵条約的な雰囲気が出てしまうと、その辺が全然機能を失くなるので、横ってやはり、人間、縦はまだあれなのですが、日本の組織は、そういう意味での横の牽制というのは余り慣れていないケースも結構あると思うので、特にそれが同じ職場だけでなく、違う専門性のある人が横で牽制していく、それは牽制しやすい場をいかに作るかということだと思うのですよね。

あえて、思っても言いづらいし、では誰に言うのだと。本人に言っても、「何でおまえに言われなきゃいけないんだ」と本人に言われるかもしれない。では、その人の上司に行くのかとか、あるいは自分の上司から話してもらうのかとか、いろいろ悩んでしまいますよね。

だから、そこですっと何か言える場とかができて、うまく機能すれば、むしろ専門性が違うからこそ見られるという意味のメリットの方がぐっと出てくるのではないかなというふうに思うのですよね。

とにかく、横の関係で、「おまえ口を出すな」という形にならないようにする、そういう雰囲気があるのかということのも、何らかの形で組織、調査の中でアンケートを取れば、それなりに見えてくる部分があるのではないのかなと思うのです。

結構、同じ仕事をされているところでも、恐らく刑務所同士でも、そういうようなところをいろいろ質問紙にして、主観的な質問にもなるのですが、やっていただくと、対象者の数にもよるのですけれども、数十以上が集まるとすると、それはかなり、結構差が出ると思いますよ。

それがやはり、そのマネジメントにどういう状況が生まれているのかということが分かるようになると思いますので、手も早く打てるようになると思います。是非何らかのアンケートをやっていたきたいなと思いますし、それに対して、しつこくなりますが、やはりやったからには、聞いたからにはフィードバック、それから、どうやってそれを使うのかという、ただやって返したただけだとよくならない、それでも主体的に現場でやってくれる人たちもいるのですが、それだけでは駄目なので、どう使うのかということですね。

上から監視して、ぎりぎり管理するためにアンケートを取っているのではないのだよと、皆さん自身がこれを使って、自分たちの職場のマネジメントの質を上げてくためにやっているのだからというスタンスでフィードバックをし、その後の実際の改善策につなげていくような、その手法をうまく考えていただきたいなと思います。

○水藤委員 分かりました。ありがとうございました。

○永井座長 どうもありがとうございます。

田島先生、どうぞ。

○田島委員 ありがとうございます。

今日のお話は、現場で働いている私からしても、非常に共感するところでありまして、当初意識していたことが、実は最近意識できていないなという反省を促すようなこともあり、非常に有意義なものでした。ありがとうございました。

同じような質問になって恐縮なのですが、通報のときに、20件のうち19件ぐらいはデマだというようなお話があったと思うのですが、刑務所の中でも、実際刑務官の方にヒアリングをしたときに、刑務官の方たちは、オオカミ少年というような表現をされたのですが、通報のうちの相当数が根も葉もないようなことだというような発言があって、その行間からは、いい加減にしてくれよみたいな雰囲気非常に伝わったのですけれども、そういうところの受取側の心構えとか対策とか、そういったことというのは、何かいい手があるのでしょうか。

○高橋参考人 今のお話の通報というのは、内部通報ではなく、受刑者の通報ですよ。

○田島委員 はい、そうです。

○高橋参考人 これは正に、検察では監察制度というふうにして、ずっとやられてきていたものだと思うのですが、例えば、200件くらい通報があるうちで、本当にしっかりと対処しなければならないものは、3件とか5件くらいだと思うんです。でも、その3件、5件で、やはりすごく大事なことが見付かっています。

通報処理を一件一件やっているのと、だんだん嫌になってくるのか、縦の関係で、上の立場の人間が、「またどうせこうだろう」と憶測で判断してしまうケースもあるのかもしれませんが。しかし、検察の場合は、大変だと思うのですが、一件一件を丁寧にやっているのので、通報の中から重要な事案を見落とさないということになっているのだと思います。

あるいは、横の関係で、「お互いにいい加減なことができないよね」という、いい意味でプロ同士の緊張感が、横で何人かある形の中で、一件一件、「どうなのこれ」、「本当にこれで、これは問題なしとしていいのだろうか」というようなことの議論を進めていくような場を持てばいいのではないかと。組織の中でアップグレード、上に持って行って、1人の人間に対応してもらおうと思うと、どうしてもたくさんあると、またかとなりますよね、どうしても。それで、また一個一個全部、「こんなの来ているぞ、大丈夫なのか」というと、それこそ現場としては、「何をまたそんな、どうでもいいこと、根も葉もないことを」とネガティブにもなってしまう。

そうではなくて、1回吸い上げるだけ吸い上げておいて、そこでやはり1人が見るのではなく、その場でお互いに意見を言って、きっちりとプロ同士の、あるいは責任ある立場の人間同士の緊張感の下でチェックしていく。もうちょっと言えば、なぜこれはオーケーと、問題ないと判断したのかという、そのときの議論の根拠も必ず、1行でも2行でもいいのですが、記録にして残しておくというような仕組みにするとか、やり方次第で改善はできるのではないのかなと。

だから、制度自体として、さっきのAIの話もそうなのですが、全く考えたことがないというのが、今日のお話で出てきましたが、逆にないのではないのかなと。

ただ、あとは、どこまでそれを一つ一つ細かくきっちりと作り込んで、かつフォローをしつこくし続けるかという点がポイントなのかなと。あえて言えば、精神論にしないとか、それから、心の問題ばかりにすぐしないとか、あるいは縦の関係だけで問題を解決しようとしなくて、何か基本的な考え方がそこにあって、詳細設計をしていただけたら、もっと効果の上がるものになるのではないのかなと思うんですよね。

どうも全然今までの議論になかったような、全く別のすごい効果のある手法があるのかなというの、少なくとも私にはちょっと思い付かないかなと。それがあれば、職場のパワハラ、セクハラも、もっと日本の企業のパワハラなんかも、早くなくなっているはずなのですからね。

○田島委員 ありがとうございます。

○永井座長 どうもありがとうございます。

土井委員、お願いいたします。

○土井委員 たくさんのお話、そのとおり、そのとおりと思って聞かせていただきました。ありがとうございます。

確認的なのですけれども、内部通報の話がありまして、内部通報というと、刑務所であれば、職員である刑務官の中で、こんな困ったことが起きているのではないかというのを通報するというのが内部通報だと思うのですけれども、刑務所には視察委員会というのがありまして、それは受刑者が視察委員会にいろいろ苦情を言ったりすると。

だから、内部ではない通報なわけですけれども、先ほど内部通報の問題として、ちゃんと通報者の匿名性を担保するとか、あるいは通報して対応した結果を通報者にフィードバックするとか、あるいは通報内容のチェックに外部の人間が関わるとか、こういう御示唆を頂きましたけれども、内部通報でない受刑者からの通報についても、同じような制度的な保障が必要というふうに理解してよろしいでしょうか。

○高橋参考人 やはりちょっと違いはあると思うのですね。

特に今回の案件の場合にも、何らかの困難な事情を抱えている人たちのケースが見受けられたということは、受刑者の方からの通報だけでは防ぎ切れない部分があるのではないかなという気もしたので、そこも大事ですが、やはりまず内部通報で、自助努力でできる仕組みを作るのがすごく大事かなという気がします。

受刑者の方からの場合も、どの程度、制裁とかそういうものに対する心理的安全性があるのかなのか、ちょっと分かりかねる部分もあるので、何とも言えないのですが、基本は同じなのかなと思うのですけれども、やはり圧倒的に何らかの対処が必要であると判断される確率が内部通報よりは低いです、恐らく。だから、そこでもちゃんと、その中から100件に1件でも2件でも、これはと思うものをピックアップしてくるための何かしらの工夫というものは、よりそっちでは必要になるのだろうなと。

だから、そのためにも、外部の方が行かれて聴くという話はお聞きしたのですが、それでは今回の話は出てこなかったわけですね。だから、逆に言えば、それはそれなりの目的を果たしていたのかもしれませんが、むしろ私は、監察の話もしましたが、今回の話を聞く限りは、やはり内部通報制度の方がより重要かなという印象はしますね。

今日はこういうお話で、どちらかという、皆さんも思い付くかなと思われる不祥事案件に対する対策的な話を少し具体的にできればなと思って、させていただいたのですが、

今日のお話には入れなかったのですが、私も、背景が分からないのであれなのですけれども、やはりもう一つは、今の若い世代の人たちってどんどん変わってきているということと、さっきの字を読まなくなっているとかというのもそうですし、飽くまでも一般論ですが、同調圧力は昔の世代よりもより強くなっています。そういうケースもありますし、それから、そう言うては何ですが、公務員というものの仕事自体が今、魅力が落ちているという問題もあって、もっと人事施策の大きな話ですよ。中長期的に言えば、刑務官という人たちの採用とかキャリアとか、そういうものをどうするのかというのは、やはりきつと一番、もう一回戻ると、そこにいきそうな気はします。

今日は大きくなり過ぎるので、その話までは入れませんでした。

○永井座長 どうもありがとうございます。

質問も尽きないのですが、お時間となりましたので、本日はここまでということにさせていただきます。

高橋先生、どうもありがとうございました。

○高橋参考人 遅くまでお疲れさまでございます。

○永井座長 どうもありがとうございました。

それでは、大分時間も経過しましたので、ここで10分程度休憩を取りたいと思います。では、休憩をいたします。

(休 憩)

○永井座長 よろしいでしょうか。再開したいと思います。

では、前回に引き続いて、本件事案の原因、そして今後の検討課題について、本日のヒアリングも踏まえて、意見交換を行いたいというふうに思います。

それでは、御意見のある方は挙手をお願いいたします。いかがでしょうか。

水藤委員、いかがでしょうか。

○水藤委員 今回の事案の本質は、第三者の目に触れない閉じられた場において、圧倒的な力関係が存在しているということ为背景にして起こった虐待であるという認識があります。行刑改革会議提言がなされ、行刑改革のための法改正を経て、社会復帰促進センターの設置、直近では長崎刑務所、札幌刑務所でのモデル事業等といった形で処遇の個別化が進んできている一方で、20年前に行刑改革会議で指摘された課題が残存していることを本件

は示しているのだろうと考えております。

本件の背景要因として、大きく三つを考えました。

第一は、パワーとコントロールの論理に基づいた、成人矯正施設という組織文化の問題です。

日本の成人矯正施設では、従来から保安と規律の維持が非常に重視されており、行動規律が厳格に適用され、起居動作であったり物品使用などの生活の細部まで及んでいることは、これまでも指摘をされてきたところです。決められた行動様式の厳守が被収容者には求められ、刑務官の側からすると、全ての被収容者を同一に取り扱うことを是とするような考え方が強いのかと思います。言わば、パワーとコントロールの論理に基づいた施設運営がされてきた面があると思います。こういったパワーとコントロールの論理が生まれて強化されている原因の一つとして、刑務官の被収容者に対する恐怖感であったり、不信感があるように思われます。これまでの調査で、そういった感覚があることは率直に語られてきておりますし、また、それを失わないことが適正な職務遂行には必要であるという指摘もありました。

この説明自体は理解可能なのですが、本件が発生した背景には、被収容者の属性や特性を十分に考慮することなく、保安や規律の維持とは無関係な状況の中で、パワーとコントロールの論理が暴走したことがあるのではないかと思います。

さらに、個人差が大きいとはいえ、被収容者の人権を無視することを当然視する者が刑務官の中に一定数いることは、やはり否定し難いと思います。これは、我々が目にした資料の中にも示されていました。その他の施設の状況は不明ですが、少なくとも名古屋刑務所にはそのような感覚を持つ刑務官が複数おり、それらの刑務官が、ある種の閉じた集団を形成しているように見受けられます。

パワーとコントロールの論理は、被収容者に対してだけではなく、職員間の関係にも強い影響を与えていることがうかがわれます。本件調査資料の中にも、刑務官内でのパワーハラスメントの存在を示す情報が含まれていました。

こういったようなハラスメントが発生しやすい要因として、階級の存在、刑務官同士の縦の関係の強さ、現場職員の施設間異動の少なさなどが考えられます。ただし、階級にしても、刑務官同士の縦の関係の強さにしても存在すべき理由が一定程度あり、これらがまったく不要だと主張しているわけではありません。現場職員の施設間異動の少なさに関しては、先ほど指摘された異動に伴うコストの問題があるので、対策をどう考えるかが問題

だと思いながら、ヒアリングを聴かせていただきました。

第二は、障害等がある被収容者に対する個別的処遇の視点の欠如です。

本件被害者には、いずれも知的障害等が疑われます。置かれた環境、つまり刑務官による対応によって本人たちの行動像が悪化したり、一層対応が難しい状態に至ったりしていた可能性も否定できないと思います。

懲罰中の受刑者に刑務官が受罰姿勢を取らせようとした際、受刑者がそれに従わないとして所持品を撤去したうえに、さらに行動をコントロールしようとして刑務官が暴行に及ぶとか、あるいは、繰り返し様々な要求をされることで、度重なる求めをうるさいと感じて、嫌悪感が生じて暴行するというようなこともあったというふうに思います。

こうした状況は、他者と場面共有しながら生活することが難しく、また指示に従って行動することが難しい者に対して、無理やりに力を使ってその行動をコントロールしようとしたものの、その試みが奏功しないために、被収容者に対して陰性感情が生じたことによって発生したようにも見受けられます。

指示命令を発して、強制力を用いてでもそれに従わせるという方法は、先述のパワーとコントロールの論理であれば、当然の対応とみなされるかもしれませんが、決して有効な対応策ではなかったと思われる。

不適正処遇を受けた受刑者が、自らに何を求められているのかを明確に認識していたのかには疑問があります。障害福祉分野での支援経験を基に考えると、そもそも今回の不適正処遇を受けた受刑者が刑務官の指示を正しく理解できていたのかも疑わしいと思います。ボーダーラインの知的能力あるいは軽度知的障害などがある人の中に、未理解同調性が高い場合が多いということが言われています。未理解同調性というのは、コミュニケーションの内容が十分に理解できていないにもかかわらず、自分の置かれた状況を手掛かりにしなが、周囲の人が発した情報の内容を推測して、周囲に同調していく傾向を示す概念です。未理解同調性の概念を刑務官が十分に理解していないために、陰性感情が出てきたり、被収容者が指示内容を分かっていながら悪意で従わないのではないかと解釈したのではないかと推測します。

こういった被収容者に対して、本人の特性に応じた個別的処遇が必要であったにもかかわらず、それが欠けていた。その背景には、現場で処遇を担当している刑務官のうちで、特に夜勤者が被収容者に関する情報を十分に把握できない状況があった。また、障害・疾病が本人の認知や行動にどのような影響を与えるのかについての基本的な知識が刑務官に

乏しかったと考えられます。

第三は、組織マネジメントの弱体化の問題です。

これまでの調査によれば、幹部職員、管理職職員が、今回の事案が発生していることに気付いていなかったと認定されています。これはかなり重大な問題だと思われます。なぜなら、若手の経験の乏しい職員を被収容者への対応が難しくなりがちでストレスの高い環境に配置しているにもかかわらず、これに対して十分な指導・監督・サポートがなされていなかったがゆえに、事案の発生に気付いていなかったとも言えるからです。

このことは、困難や事故の発生が予測される業務への組織的な対応が不十分であったことを示していると思われます。

刑事施設視察委員会が十分に機能していない状態にもあったのではないかと思います。確認した資料などによると、刑務官の言動に関する委員会による確認や質問に対する回答は、時間、場所、人物が特定できない、認められない、公平・公正に対処しているというものでした。

令和4年開催分の委員会資料の中には、客観的な第三者による調査、一定の対策を講じられたいとあり、名古屋刑務所内の調査には限界があるとする、かなり踏み込んだ意見であるように思われました。しかしながら、これに対する回答は、「研修を行うこととしたい」、「適切な処分について説示していくこととしたい」であって、率直に申し上げて、実質的な対応はなされていなかったのではないかと疑わざるを得ません。

これまでの聞き取りの中でも、刑事施設視察委員会を意識して職務に当たっているという意識が刑務官に希薄であるように感じられました。

この点に関してですが、本委員会で刑事施設視察委員会の関係者からの聞き取りを行って、活動状況、こうした意見を発するに至った経緯についての詳細を明らかにすべきであろうと私自身は考えております。

次に、対応の案です。

1点目は、新たに開始される拘禁刑の下での、成人矯正施設にとっての新たなミッションと刑務官に期待される役割を明確化することが必要だろうと思います。そして、そのプロセスに職員をいかに巻き込んでいくかだろうということです。ミッションや期待される役割を検討するに当たっての概念枠組みとして、パワーとコントロールの論理に対抗するケアの論理を導入して、今後矯正施設において、両者をどのように共存させるかという視点から考えていくことが有効ではないかと思います。

また、ミッションと期待される役割が変わることを組織の内外に対して象徴的に示すためには、かなり大胆な提案であるのは自覚していますが、全ての刑務所を「社会復帰促進センター」あるいは、刑事収容施設法に新たに規定された、社会復帰支援を行う施設であるということが社会的に認知されるような名称に変更することも、場合によっては検討に値するのではないかなと思っております。

2点目は、職員の採用制度の見直し、心理・福祉・教育領域の教育を受けた専門職員の配置数の増加です。ただし、これをする場合には、既存のパワーとコントロールの論理に専門職員がのみ込まれたり押し潰されたりしないためのセーフガードが不可欠であろうと思います。

実際に個別的処遇が進んで、専門職員の配置数が一般施設より多い社会復帰促進センターでも、専門職員は様々な困難を経験しているというふうに聞きますし、それを示す先行研究もあります。

それから、職員研修の内容と方法を見直すにあたっては、先ほどのお話にもありましたとおり、グループワークやチームでの話し合い、リフレクティングトークなどの導入が非常に重要ではないかと思っております。全ての階層の研修に取り入れられるべきですが、初等科研修での導入教育において取り入れる必要性が特に高いと思われま

3点目は、個別的処遇の視点強化のための施設再編です。これも、かなり大胆な提案であることは自覚しています。現在、犯罪傾向の進んでいない者をAとして、進んでいる者をBとする基準で被収容者集団を編成し、それに基づいて現行の施設類型がありますが、これを処遇内容や密度、個別的処遇の必要性などを基準とした集団編成と施設類型に変更するという事です。

これは大きく現状を変更する提案ですので、実現には時間も労力も要すると推測されます。しかし、個別的処遇を進める上では、現在のA、Bという、将来に向けて可変性のない静的リスク要因に基づく区分よりも、働き掛けによる変化の可能性が期待できる動的リスク要因に着目する方が有効ではないかと思います。また、委員会で何回か言及されている、なぜ暴力団関係者と知的障害者が一緒に処遇されているのかという問題へ対処することにもつながります。

4点目は、現在行われているものを積極的に広げること、調査・アセスメントの確実な実施と内容の精緻化、それから、特性に応じた処遇を可能にするための情報を現場職員に分かりやすい形で提供することも有効ではないかと思います。

5点目に組織マネジメントとしては、例外的処遇が必要とされる被収容者を現場職員が積極的に発見し、個別的対応の可否を管理職が判断するシステムチックな方法を導入するという、それから、動的セキュリティーを現に実践しているであろう、経験のある現場職員の知見や経験を可視化して、特に若い職員と共有すること、刑事施設視察委員会の機能の強化、それから不服申立て制度を実質的に利用可能なものにする、特に障害や疾患のある被収容者が意見表明したり不服申立てをしたりできるような援助、アドボカシーの仕組みが必要ではないかと思えます。

最後に、外部組織とのつながりを強化して、行刑改革会議で提言された、開かれた施設運営を更に進めることは、組織文化への働き掛けや個別的処遇の推進とも関係が深く、本件が閉じられた場における圧倒的な力関係を背景に起こったという点への対応にもつながるのではないかと思えます。

その他として、昼夜間独居者の処遇を担っている夜勤者に対してウェアラブルカメラの装着を義務付けたり、映像を定期的に確認することも考えられます。これは使用実績が既にあるというのが確認した資料にありましたので、ここに挙げています。先ほどのお話にありましたAIでそこを更にピックアップできるというようなことが、もし予算的に可能なのであれば望ましいと思われます。一定の自制効果、事後的検証機能が期待できるのではないのでしょうか。

以上です。ありがとうございました。

○永井座長 水藤委員、どうもありがとうございました。

それでは、その他の委員の方から御意見ありますでしょうか。

では、土井委員、お願いいたします。

○土井委員 土井です。

基本的には私も、水藤委員が今おっしゃったこととほとんど同じ考えであります。

水藤委員は、閉じられた場で圧倒的な力関係がある中での虐待の事案であって、パワーとコントロールの論理が暴走したと、個別的処遇の視点が欠如していたと、こういう分析をしておられますが、言葉は違いますが、私も同じように考えていて、管理統制に過剰に傾斜した処遇が行われていたことが問題だと、個別的処遇をもっと進める必要があると。そこには、障害のある被収容者に対する配慮の問題も含めて、個別的処遇の推進をすべきだと。

管理統制に過度に傾斜した処遇ということと個別的処遇の視点が足りなかったというこ

とは、問題の表と裏、同じことを多分言っているのだろうと思っています。

どうするかということなのですからけれども、そうであれば、今後、刑法も改正されたことも踏まえて、個別的処遇を進めると、強力に進めるということが、一番の柱になるのではないかと思います。

そのためには、人事体制を抜本的に変える必要があると私は思いますので、保安の部門と教育更生の支援の部門とを一応分けると。前回でしたか、小山委員から御指摘あったと思うのですけれども、児童虐待とかの場面で、強制的に介入して親から子どもを保護するという場面で働く人たちと、その後、親子の関係を修復していくような場面で働く人たちは、同じ組織の中だけでも部門が分かれていて、別の人に対応しているというお話だったと思うのですけれども、それと同じように、同じ刑務所の職員なのだけでも、保安に当たる人たちと矯正教育に当たる人たちを一応分けると。それは、例えば内部的に昇進試験か何かをやって、心理学とかを一応勉強してもらって、試験に受かった人が教育部門に入っていけると。

組織の中でも教育に当たる人の方が、やはりそういう勉強した人だということで厚く処遇されると、職員がですね。そういうふうにすると、組織全体としては、やはり矯正教育に当たるということがこの組織の一番の目標なのだなということが、はっきりしてくるのではないかなというふうに思います。

それと、今日の内部通報の話もありましたけれども、やはり外の目が入らないといけないということで、これは前回の事件のときもそういうことがあって、視察委員会が作られたり、不服申立ての制度が作られたりしてきたわけですからけれども、それが十分機能していないと。これは何とかしなくてはいけないということはあるだろうと思っています。

それと、私は今日、高橋先生のお話を聞くまで、余り考えていなかったのですけれども、職員の中からの内部通報ですね。これは多分、制度としては既にあるはずなのですけれども、それが多分、全く使われていないだろうと思っています。これは法務省だけではなくて、ほかもそうだと思いますけれども、これをやはり、これだけたくさん問題が起きる刑務所なわけですから、刑務所の中でもっと内部通報を活性化させるということも考える必要があるかなと思います。

それと、水藤委員が先ほど言われましたけれども、刑務所という名前を変えるというのは、これはありではないかなというふうに私も思っています。

私が申し上げたいことは以上のとおりです。

○永井座長 どうもありがとうございます。

それでは、そのほかの委員の皆さん、御意見あれば御発言いただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

○田島委員 私も水藤委員や土井委員がおっしゃること、非常に共感する部分が大きくて、特に水藤委員のおっしゃった、施設の類型から分けていって、集団編成とか、そういったところの変更にも着手するみたいなお話は、非常に大事なところかなと改めて思いました。

厚労省が集計をして出している、障害者施設で起こった虐待の一般的な背景を調べた2020年の集計の内容と、今回の名古屋刑務所で起こったようなことは非常に似通った内容になっています。

そして、南高愛隣会が虐待事件で行政処分を受けたときに、自分たちで当法人特有の背景について、2010年から2015年の状況をまとめたのですが、それも見比べていただくと、言葉はちょっと違いますが、内容的にはほとんど変わらないのです。

この2015年、我々が当法人の事件に係る背景状況をまとめたとき、何と言われたかという、特に普通だねという反応だったのです。特別なものがあるわけではなくて、一般的によく言われているものが並んでいるだけだねという反応だったのですね。けれども、2015年と2020年と、ほとんど虐待となる背景が変わっていないということが非常に問題ではないかと思ひまして、多分いろいろな背景があつて、いろいろな改善方法とかというのいろいろ示されていると思うのですが、結局余り効果を得ていないと。

なぜかと考えたときに、今日、高橋先生たちのお話を聞いても改めて思ったのですが、相当これ、細かくやると大変ですよ。1日8時間の労働時間という縛りの中で、これをどうやって本当にやるのかという問題だと思うのです。

そうすると、結局は、どうやって改善策を実践していくかと考えたときに、やはり組織マネジメントというのが一番大事で、改善策実施のために、色々な重要事項から優先順位をつけて、一時的にでも何を減らすか、減らすことによって起きるかもしれない負の事案のリスクという責任を誰が取っていくかというところが、一番大事なところになるのかなと思っています。

しかも、例えば我々みたいに、理事長はずっと変わりませんという組織ならまだしも、法務省という、ある一定期間で人は必ず変わっていくという組織の中で、それをどう達成していくのかということが本当に難しく、議論しなければいけないところなのではないかなと感じています。

○永井座長 どうもありがとうございました。

そのほかの委員の方から御意見ありますでしょうか。

岡田委員、お願いします。

○岡田委員 若干重複するのですが、やはり先ほどの講演も踏まえまして、内部通報制度というのが一つの論点になるのかなというふうに思います。

前回までの調査の御報告の中で、今回の不適正処遇については、他の職員が見ていた、現認していたというケースが何件かあって、ただ、その方が必要な報告をされていなかったという事実があるわけですね。

としますと、やはりその時点で内部通報がされていれば、その後の事案は防げたかもしれないという意味において、やはり内部通報制度があるということなので、後で現時点での現状での内部通報の状況について御説明いただければと思うのですが、それが適切に機能していなかったのであれば、今後、それが適切に機能するためにはどうしたらいいかということ、一つの論点になるのかなというふうには思っております。

あと、もう一点ですが、私、前々から考えて、ちょっと思っていることなのですが、今回の不適正事案について、いろいろな動機というか契機が、種類があると思うのです。それぞれある程度、それぞれの動機あるいは契機ごとに、背景事情を含めた原因を検討していく必要があるのではないかなと思っております。もうちょっと具体的に言うと、幾つか便宜的に場合分けをしますと、大きく二つの場合があって、一つが、受刑者がルールを守らない、あるいは刑務官の指示に従わないことを契機として不適正処遇が行われる場合と、あと、ルール違反とか刑務官の指示に従わないということとは直接関係しないで不適正処遇が行われる場合があるのかなと思っております。

また、前者についても、受刑者にルールを守らせるため、あるいは刑務官の指示に従わせることを目的として、その手段として行われる場合、威嚇的に行う場合も含むのですが、その場合と、ルールを守らない、あるいは刑務官の指示に従わないことで刑務官が立腹して、その怒りをぶつけるにすぎない場合に分かれる、その二つの場合があるのかなと思っております。

後者についても、後者というのはルール違反や刑務官の指示違反を契機としない場合ですが、一つ目が、受刑者とは無関係な刑務官の個人的な鬱憤晴らしとして行われる場合と、あと、それもなく、単なるいじめとして行われる場合があるのかなと思うのです。

前々回、実際の不適正処遇の場面の映像を見せていただきましたが、例えば管理とか統

制とか、そういうこととは直接関係ない、単なるいじめではないかという事案もあるように思いますので、その辺を、その場合ごとの原因と対応についても、ある程度は分けて考える必要があるのかなというのは前々からちょっと考えているところです。

○永井座長 どうもありがとうございます。

小山委員、どうぞ。

○小山委員 今まで多くの委員の方から、かなりドラスティックな改変のお話も出たのを、なるほどと思いながら伺いました。以前法務省の担当の方と話をした際、原因分析に関する見解を3段階に分けた整理を既にされていて、一つ目は、直接処遇に当たる刑務官の方の、今岡田委員から出たような人権意識が不十分だったという直接的な原因で、二つ目が、そこに影響を与える監督体制の不具合、三つ目が、そうした不具合を生じさせる組織風土という3段階で、確かにそうだと私も思うわけです。

土井委員もおっしゃってくださったように、根底を支える制度・政策そのものは、監獄法の改正であるとか刑法の改正などと変更を重ねてきていて、要は、課題となるのはそうした構造の改革をいかに現場の処遇に本当にしっかり内実化させるかということなのだろうなというふうに改めて思っています。

ちょっと語弊のある言い方かもしれませんが、「あなたたちは理想論を言っているからいいよね」というふうに現場の方に捉えられるような提言にはしたくないというか、どうやって内実化の部分のつながりを一緒に考えられるかということはずっと考えているのですが、そんなに良いアイデアはないというところでございます。

私自身は、先ほど申し上げたように、厚労省が行う障害者虐待事案への対応状況調査に、2016年から関わっております。

今年も、昨年版とそんなに結果は変わらないようですが、ちょっとだけ申し上げますと、障害福祉従事者による虐待における相談通報件数は、令和2年度から12%増加をして3,208件、あと、虐待の判断件数は、11パーセント増加して699件というふうになっています。

類型は、身体的な虐待が56.8パーセントで最も多く、次いで心理的虐待になっていまして、被虐待者の障害種別が、知的障害が72.9パーセントと最も多いということも変わらず、また虐待者の職種で最も多いのは、生活支援員という直近で支援をしている人で37.2%です。だから、今回の刑務所での事案を振り返った時に、直近の刑務官の方による不適正処遇というのは、同じような構造だなというふうには思いました。

障害の領域において起こることの類似と相違というのをちょっと考えてみたのですが、今年度の重篤事例対応を行った自治体へのヒアリング調査が、「複数回虐待を繰り返す法人・事業者への指導に関する事例」というものだったのです。それは、2年連続で、同法人内の施設で死亡事件が起きたという例なのですが、実は調査年度に虐待の事実が認められた施設や事業所の中に、過去にも虐待の事実が認められたというところが、令和3年度で27.5パーセントに上るということで、虐待は繰り返される傾向があるということが障害児者施設においても起こっているということが分かります。（特定の事案について説明）

それに対して、虐待防止に関するポイントとして挙げられたことが2点ありまして、一つは、今日のお話にもありましたが、指導監査の入った1例目の後の改善のモニタリングが、ちゃんと自治体によって実施されていなかったということで、それに対しては、やはり行政処分の一環として、一定期間行政が指定する第三者専門職の関与を求めるとか、あとは、再発防止に向けたコンサルチームを受け入れなければいけないのではないかといいことを言っています。

二つ目は、虐待発生の背景要因の分析が不足していたという話で、これは直接的な要因の分析ではなくて、構造的な課題の部分なのです。つまり、当該法人がその法人の支援力を超えた重度の利用者、つまり強度行動障害の方ですが、そういう人をどんどん受け入れていたと。言い換えるなら、自治体がそれを分かりながら送り込んでいたということも言い得るわけで、ちょっと語弊のある言い方になりますが、押し付けておいて、事案が発生すると慌てるという構図があります。今回大きな問題として、精神科病院の滝山病院での件というものが報道されて、記憶に新しいところかと思いますが、そこにも類似の構造があるということを私たちはすごく考えました。

強度行動障害を有する方への対応とか身体拘束等の適正化って、容易には解決しない面もありますが、ただ、やはり市町村や圏域で支援ニーズを適正に把握して、地域の中で支援体制を構築する必要がある、特に2021年度から重層的支援体制整備事業が始まっているので、そういったことも活用すべきではないかといったことを話し合いました。

これらの調査結果を通して、今回の事案についてちょっと考えてみたのですが、土井委員がおっしゃるように社会の統合と改善・更生への支援ということを使うなら、抜本的に支援体制を見直さなければならないというのは、それは本当に私も確かにそうだと思います。そんな中で、今回改めて宮口幸治氏（2019）による「ケーキの切れない非行少年た

ち」（新潮新書）をもう一回読み返したところ、見る力、聞く力、創造力、それから遂行機能などに制約のある人が多く含まれる刑務所は、そういう現状を踏まえて、どのように対処するのかをめぐって、専門職の導入と特定のプログラムの確立をもっとしていくということが必要かつ重要だと思いました。

ただし、一つ懸念として、拘禁されているわけではない障害者の場合は、環境要因との相互作用を勘案して、そういう物理的・心理的に拘束の強い若しくは規則で縛られた環境の枠組みからむしろ外して、地域でヘルパーさんを付けて独り暮らしをした方がずっと落ち着くよね、等ということはよく言われるのですが、刑務所の場合、やはり、そもそも自由を奪われた中での対応ですから、環境要因が強く影響する不穏のようなことが起こっても、環境サイドを改変することには限界があると思うのですね。だから、一定程度の悪循環は避けられないと思って考えないと、現場の職員の方にとってはなかなか難しいだろうということは想像しました。

せめて過剰な管理を見直すための規則の精査というのは、前回の会議のときにも出ていたと思いますが、ただ利用者の安全確保と特性に合わせた主体性の尊重とは、「管理と援助のジレンマ」と言って一番、障害者施設でもよく直面する話でありまして、そういうことをしっかり考えていくのは案外難しいです。例えば前回会議の例でいうと、安藤委員が、頭を通路側に向けて就寝する規則が自殺を未然に防ぐことと関連するというをおっしゃっていらっしゃいました。つまり、常に「安全確保」と「主体性尊重」とか、「必要のない規則はやめよう」みたいな要素間のジレンマがあるので、その境目を丁寧に検討していかなければいけないだろうなというふうに思ったのが二つ目です。

それから、三つ目、担当者の分離問題というのは、さっき土井委員は、ああいうふうにおっしゃってくださったのですが、私はちょっとペンディングだと思っています。「管理と援助」のジレンマ対応のためには、支援教育要員と保安要員を分けようということは一理あるとすごく思うのですが、やはりデメリットもあって、前に意見もあったと思うのですが、受刑者に更生をさせるためには、夜勤も含めて個別対応の刑務官に各受刑者の特性理解が浸透している必要があります。いずれにしても夜勤業務とか保安業務をちょっと下に見るような風土というか雰囲気を作ってしまうような業務分担は良くないだろうと私は思いました。それが三つ目ですね。

四つ目が、新たな研修体制で、今日伺った組織マネジメントの話で、確かにそうだというふうに思いました。組織においても、そもそも一刀両断に解決できないジレンマを十分

に自覚して、それぞれのメンバーが悩みながら、ぎりぎりのラインを探り続けるような姿勢を醸成するためには、簡単にマニュアルでこうなさいと与えるのではなくて、さっき「リフレクション」とおっしゃっていただきましたが、グループで互いに内省的に考えられるような、そういう研修の定例化が必要なのではないかと思います。

五つ目、最後ですが、改善努力をモニタリングする方策について、現場でリアリティーのある方法を教えていただきたいなと思って、また繰り返しののですが、「あなたたちは理想論を言えていいよね」と現場から言われて終わるようなふうにはしたくないということを改めて思いました。

○永井座長 どうもありがとうございます。

そのほかに、委員の方で御意見ある方いらっしゃいますか。

安藤委員、お願いします。

○安藤委員 本日のヒアリングを受けまして、私の意見を簡単にまとめさせていただきます。

ヒアリングの中で聴取した御提案というのは、ほとんど全て、既にシステム的には存在しているものではないかと思います。しかし、それがうまく機能していなかったという点で問題があったのだと思いますので、それをどうしたらうまく機能させることができるのかということがポイントになると思います。その点では、必ずしも、新しく、がらっと何かを変えていかなければできないことばかりではないように思います。

これまでのお話を受けて、例えば組織的な取組という点でいいますと、現在、国を挙げて再犯防止の取組を行っておりますので、例えば水藤委員もおっしゃっていたとおり、刑務所の役割のひとつとして、社会復帰を促進するという使命もあることを、法務省の矯正局の職員にも再認識していただいたり、それを社会にも伝えていくという広報活動は引き続き行っていくべきことであると思います。

ソフト面での個別処遇という点については、やはり特性に合わせた処遇というのは、まだ十分にできていないというのが現状だと思います。しかし、これについても、もう既に何年も前から法務省では特性に合わせた処遇をしようと、合理的配慮のための試みがいくつも行われていることを存じておりますので、これも新しい案ではなく、これまでの取組をより実行可能性の高い形にどう変えていくかということが重要になると思います。

その点でいえば、例えば、既に分類部門で行っているアセスメントの充実です。分類では、現在もしっかりと被収容者のアセスメントを行っているものの、少年矯正での経験のある立場から見ると、成人の方は、もちろん少年とは目的も異なるので、同じようにはで

きないのかもしれませんが、個別処遇の充実という点では十分にいかされていない部分があると思います。ですから、成人に対しても丁寧にアセスメントを行うとともに、それを具体的なアクションとして現場の処遇に提案していくところまでできれば、結果的には刑務所内での処遇を円滑にするのではないかと考えました。

それから、今回の件に関しては、組織風土という話も出ていましたが、やはり個人的な部分も大きいように思います。今回、「いじめ」という言葉が何回か出てきましたけれども、一般論としていじめを考えると、強い人が弱い人をいじめるというパターンと、弱い人が仮に強くなっていじめるというパターンがあると思いますが、今回は明らかに後者だと思います。

それは、ヒエラルキーの下の方にある存在として受刑者を位置づけて、自分が仮に強くなるわけですが、仮に強くなるといっても、ヒアリングの際に若手のスタッフからは「やはり怖いです」という発言があったように、実際には、自分の方が強いのだという気持ちと受刑者に対する恐怖というアンビバレンツな気持ちを持っています。そういった状況では、相手に対しての知識、例えばどんな特性があるのかといった情報が乏しかったり、これまでの対応経験が少なかったりする場合には、より恐怖感を抱きやすくなり、その恐怖感が過剰な反応につながり、力を行使して相手をいじめるという構造になってしまう。これは矯正施設だけでなく、子どもたちの間で起こるいじめも同じ構造です。

では、そういう場合にはどう対応したらよいのかといえば、力を行使するというやり方でなくても自分が安心できる、安全であるということを認識できるように、具体的な代替方法、こういったときにはこういう手段で対応するという方法を明確に伝えていく必要があると思います。

マニュアルの中には細かく書かれている部分もありましたが、私たちが行ったヒアリングの中では、現場の若いスタッフの方々はそのような対応策を十分に理解されていないという印象でした。既に立派なマニュアルが作られていますので、それをより浸透させる方法を考える必要があると思います。

これに関しては、研修も有用だと思いますし、先ほどのヒアリングでもありました対話という形での学習も有用だと思いますので、既に作られているマニュアルを用いた対話形式の研修という方法がすぐにでもできる現実的な方法ではないかと思いました。

○永井座長 どうもありがとうございます。

名執委員、どうぞ。

○名執委員 簡単に申し上げます。

大枠で言えば、今まで先生方がおっしゃったことと大体同じような方向で考えていますので、そこは省略させていただきます。

今後、主要な論点も詰めていかなければならないと思うのですが、大きく3点あると思っています。1点目は、やはり今回の事案を見てみて、特性に応じた処遇、処遇の個別化という言葉で言われるような再発防止策を考えていかなければいけないと思います。

2点目が、今回の事案が早期発見に至らず、その後の適切な対応も少し遅れたという点については、組織のマネジメントとか、外部の視察委員会の問題、監査の在り方、それから、これは現場の施設だけではなくて、やはり矯正管区や矯正局も含めて、今回の件はどういうふうに対応すべきだったかという観点から、早期発見するための方策ということを考えなければいけないかと思っています。

3点目が、事案の背景にある組織の風土、先ほど権威傾斜という言葉で高橋先生はおっしゃいましたが、そうした問題をどう解決するかという意味では、人事や研修、育成、採用の問題があります。それに加えて、何より、今後の処遇体制をどうするかということです。

私は、専門職も含めたチーム処遇ということ、全てに取り入れられるかどうかは難しいとしても、目指してほしいなという思いはありますが、そのための方策は考えなければいけないのではないかと思います。

その他として、様々あるかと思いますが、大体、この三つのところから考えていくのではないかと思います。

そして、これらを最後に取りまとめていくときには、現実的に今できることと将来目指すべき姿というものは整理して考えなければいけないと思いますし、それをどんなふうに行うかというタイムスケジュールやプランというものも念頭に置いて進めないと、全部一緒くたに言われても、すぐにはできないことだと思うので、その順序というものも考えなければいけないだろうと思っています。

最後に、手を付けるときに、私自身も反省するところがあるのですが、やりやすいところ、できるところからやってしまいがちなのですけれども、これはできるかできないかというよりも、やるべきかどうかという観点、これを最初にやるべきだということにはきちんと手を付けていく、そういうことを促せるような提案ができればいいのではないかと思います。

○永井座長 ありがとうございます。

では、佐伯先生、どうぞ。

○佐伯委員 私も、先ほど来の皆さんの御意見、特に名執委員の御意見に賛成なのですが、比較的手を付けやすいところという意味で、先ほど高橋先生の御意見にもありましたチェック機能の強化というのは非常に大事ではないかと思います。

そういう意味では、是非次回以降に、内部通報制度の現状について御説明いただければと思いますし、不服申立てが今回うまく機能しなかったということについても、どういう改善策があるのかというようなことも、現場の御意見が重要かと思しますので、そういう点も御教示いただければと思います。それから、視察委員会の提言がうまく機能しなかったという点については、水藤委員から御提案がありましたが、可能であれば、名古屋刑務所の視察委員会の御意見を適当な形で伺うことが、私も有益ではないかと思えます。

○永井座長 どうもありがとうございます。

それでは、皆様の御意見を頂いたところですが、今後の委員会の進め方ですけれども、今、佐伯先生からは、視察委員会について何か情報が得られないかというお話もありました。

その点も含めて、今後の審議で、例えばヒアリングを更にする必要がある分野があるのかとか、あるいは、その他の方法でも情報を得た方がいいのではないかというような点が問題になるかと思えます。

こうした点について、何か御意見のある方はいらっしゃいますでしょうか。

土井委員、どうぞ。

○土井委員 手の付けやすいところと手を付けるべきところが両方あるということでしたけれども、やはり手を付けるべき重要な論点として、教育の仕事に携わるスタッフをどう充実させるかということは、避けて通れない話ではないかなと思うのですね。

そういう意味で、既に今でもそういう仕事に、刑務所あるいは社会復帰促進センターで携わっておられる方、あるいは携わっておられた方というのはおられるので、そういう方のお話をヒアリングで聴くというのは、非常に必要なのではないかなと思うのですけれども。

○永井座長 どうもありがとうございます。

今、土井委員からは、教育に携わるスタッフの関係ですね、そういう経験がある方から、ヒアリングをするということも考えられるというようなお話がありました。

保安ではなくて教育関係を実際にやっておられた方から経験談を聴くということが考えられるということのようですが、水藤委員、お願いします。

○水藤委員 私も、是非ヒアリングができればと思っています。どういった方からお話を伺うのか、この委員会で今後検討を進めていく上で何が有益かというのを踏まえて、三つの属性を考えました。

まず一つは、退職をされた方から、実際に働いてみられてどうだったのかという話を聴くことができるとことです。その際、心理をバックグラウンドとする職員と福祉をバックグラウンドとしている職員は担っている役割が違うので、それぞれからお話を聴けるとよいと思います。

もう一つは、今後、社会復帰支援を成人矯正施設の中でも進めていかなければならないという視点から、社会内処遇と施設内処遇を両方経験していらっしゃる専門職員の方からお話を聴けると参考になるのではないかと考えました。

○永井座長 今、言わばカテゴリー的な観点からお話がありましたが、実際にヒアリングするとなると、具体的な候補者はどなたになるのだろうかという辺りも問題になると思いますけれども、その辺りについても何かお考えはあるのでしょうか。

○水藤委員 今申し上げたようなバックグラウンドの方ということであれば、提案差し上げることは可能です。

○永井座長 そうですか。

では、一応伺いたいと思いますが、概略こういうような方だというのは教えていただけますか。

○水藤委員 はい。

まず、福祉をバックグラウンドとする元職員として、医療刑務所で長期間にわたって社会福祉士、精神保健福祉士として勤務していらっしゃった方を存じ上げています。

それから、心理をバックグラウンドとする元職員として、社会復帰促進センターで働いていらっしゃった方で、現在は研究者をしている方が御紹介できます。

それから、三つ目の社会内処遇と施設内処遇を両方経験していらっしゃる専門職員としては、地域生活定着支援センターに勤務された後に社会復帰促進センターに転職され、そこでソーシャルワーカーをされている方を御紹介できます。この方は現職ですが、こういった経歴の方であれば、社会内処遇と施設内処遇の対比であるとか、社会内処遇の観点から見て、今の施設内処遇で課題となっている点も含めて、お話を伺えるのではないかと思います。

ます。

○永井座長 ありがとうございます。

今、三つのタイプの方を御紹介いただいたのですが、ヒアリングをやる場合には、1人で賄えるのか、それともお三方、若干切り口が違うので、聴くなら3人別々、3人とも聴いた方がいいという感じでしょうか。

○水藤委員 やはり経験されていることが違いますので、それぞれから聴く方がより多様な考え方を知ることができますし、3人からお話を聴く方がよいのではないかと思います。

○永井座長 どうもありがとうございます。

今、土井委員のお話を受けて、水藤委員から、こういうタイプの方はどうだろうかというお話がありました。

そこで、皆様にお諮りしたいと思うのですが、今お話に出たような類型の方からお話をヒアリングという形で聴いてみるということについては、皆様いかがでしょうか。有意義なヒアリングになりそうな感じはするのですが、そういう方向で進めてよろしいでしょうか。

(一同異議なし)

では、御異議がないというふうに伺いましたので、その方向、実施する方向で進めてみたいと思います。

具体的な人選ですね、今カテゴリーとして伺いましたが、具体的な人選とか進め方については、事務局の方で水藤委員と協議して進めていただくということでもよろしいでしょうか。

○坂元参事官 承知いたしました。

あと、併せて、先ほど複数の委員の方から御提案のありました視察委員会の関係者からお話を聴いてはという点ですが、その点はいかがいたしましょうか。

○永井座長 そうですね。視察委員会の方から、先ほどは、何らかの形でということもありましたが、ヒアリングの形でお願いするということもあり得ますかね。

この点、どうでしょうか、名古屋刑務所の刑事施設視察委員会の方から、本件の背景になるような点も含めてお話を聴いてみると、ヒアリングの形でやってみるという、これも何か有意義な感じがいたしますが、皆様、その方向でよろしいでしょうか。

(一同異議なし)

では、その方向で進めてみたいと思います。

ただ、ヒアリングの数が多くなるので、時間とか期日の取り方については、事務局の方で御検討いただければと思います。

水藤委員、どうぞ。

○水藤委員 刑事施設視察委員会の委員、特に名古屋刑務所の委員会の方からのヒアリングは、是非実施していただきたいと思っています。その際、視察委員会では委員長を弁護士が務めている場合が多いと理解していますが、弁護士以外の属性の方が委員長を務められている委員会からも併せてお話を聴けると、今後の方向性などを考える上で参考になるのではないかなと思うのですが、いかがでしょうか。

○永井座長 分かりました。

今、名古屋刑務所の委員長のほかに、他の視察委員会で、弁護士以外の属性の方から話を聴くということも考えられるという御提案がありました。

この点については、皆様、御意見いかがでしょうか。1人追加するだけなら大丈夫ですかね。事務局的にはいかがですか。

○坂元参事官 今の点について申し上げますと、名古屋刑務所視察委員会と対比するために全国の視察委員会の中から、どこかを選んでお話を聴こうとなった場合、第三者の方をお願いして視察委員をやっている立場としまして、ここがワークしていて、ここがワークしていないというような評価を伴う選択をすることが、若干難しいところがあるのかなと感じております。

この点は、どうさせていただくか、検討させていただくということによろしいでしょうか。また、個別に調整させていただければと思いますが。

○永井座長 分かりました。

この中でもいろいろな形で、視察委員会に関与されている方もいるのではないかなと思います。私自身も、留置施設の方では結構長い間やりました。

視察委員をお願いしている立場からのお話というのも分かるような気がしますので、では、この点は少し事務局の方で検討させていただくと。

○吉野官房付 今、水藤委員のおっしゃられた、弁護士委員の方以外の方が委員長をされているところもありますので、一度その御意見も踏まえて、事務局の方では一旦調整をさせていただければと思います。

○永井座長 あるいは、ヒアリングという形でなくても、何か書面で感触を伺うということもあるのかも分かりません。

では、名古屋刑務所以外の点については、実施するかどうか、仮に実施するとして、どのような方法でやるかといった辺りは、事務局の方で検討していただいて、水藤委員とも意見交換していただきたいというふうに思います。

○田島委員 今の件で確認なのですが、いいでしょうか。

視察委員会のヒアリングの際には、視察委員会自体がうまくいっているか、いっていないかという論点ではなくて、視察委員会が感じたことをしっかり刑務所側に伝えた、その反応がどうかという点でヒアリングという、僕はイメージを持っているのですが、それよろしいでしょうか。

○永井座長 御提案になった水藤委員は、そういうような理解でよろしいでしょうか。

○水藤委員 はい、そういったような意図で私は提案をいたしました。

○田島委員 僕もそうだろうと思ったのですが、先ほど、視察委員会がワークしているかしていないかは、矯正局側としてはお願いしている立場上言いにくいみたいな話があったので、そういう意味ではなく、視察委員会が出した提案についての刑務所側の反応が、どうなのかという意味で御意見を聴くということであれば、視察委員会の委員の方々も御不快にならないことはないのではないかなと思いましたので、一応確認させていただきました。

○永井座長 では、今の点も含めて御検討していただくということで、よろしく申し上げます。

○坂元参事官 承知しました。

○永井座長 それで、いろいろ御議論いただきましたが、一応ここで一区切りしたいというふうに思います。

本日までの委員会では、再発防止策に関して、今後検討すべき具体的な事項を各委員から挙げていただいたところです。

これらを踏まえて、再発防止策に関する検討課題の案を事務局において整理するようにお願いしたいと思います。よろしいでしょうか。

○坂元参事官 承知しました。

○永井座長 それから、今後の委員会の進め方ですが、次回以降、先ほどのような要領で議論を行っていきまして、再発防止策についての議論を進めていくということになろうかと思えます。

委員の皆様の御都合もおありかと思えますので、今後の予定について、一応の目安を確認しておきたいというふうに思います。

一つの案といたしましては、おおむね6月中をめどに、当委員会としての報告書をまと

めることができればというふうに考えております。それに向けて作業を進めていくというふうなことになるかと思うのですが、この進行予定については、皆様いかがでしょうか。

土井委員、どうぞ。

○土井委員 なかなか難しい問題がたくさんあって、取りまとめをするのはなかなか大変だと思うのですね。6月ってすぐ来るので、6月で終わるということを決めてしまうのはちょっとどうか。

ただ、予算を伴う提言をするということになると、その時期が多分タイムリミットと、そういうことかと思うので、逆に言うと、6月に意見を言うのは、予算を伴うような提言があり得るということ念頭に置いての時期の設定だと思うのですね。

だから、6月で話をまとめてしまおうということではなくて、6月で話をまとめて、予算が必要なことも含めて、強気の提案というか、結構勇気のある提案もするということと併せてでないで、6月ということだけが先に決まるのは、ちょっと具合が悪いような気がするのですが。

○永井座長 この点については、事務局の方で何かお考えはあるのでしょうか。

○坂元参事官 現状で、これからの議論がどうなるか分からないところが当然ございますので、絶対にそこで終わると決めることはできないのだらうと思います。

ただ、委員の皆様は大変御多忙で、日程の調整も難航しておりますので、ある程度の目安があった方が、今後皆様も動きやすいのではと思います。

○土井委員 それは理解をして、強く反対しているわけではないのですけれども、ちなみに前回の行刑改革会議って、結構かなりやったと思うのですよね。そのことも踏まえて、ちゃんと言うべきことは言うという取りまとめにした方がいいと思うので、もちろん、理想を言えていいよねと言われるのはよくないというのは、全くそのとおりなのですが、先にそこを最終回というふうに指定するのは、頭には置いておきますけれども、ちょっといろいろ、なぜだという意見が出てくる可能性があるかなと思って、ちょっと申し上げたということです。

○永井座長 了解しました。

この点について、ほかの方、御意見ありますか。飽くまで、進行の目安ということでお考えいただければいいのではないかと思います。

水藤委員、どうぞ。

○水藤委員 ありがとうございます。

今、座長がおっしゃった進行の目安というところであれば、異存があるわけではありません。そこを明確にさせていただいて、ありがとうございました。

○永井座長 では、そういう心積もりといたしますか、その辺りを目標にして進めていくということやっていきたいと思えます。

では、事務局から、次回の会議について、連絡等をお願いしたいと思えます。

○細川総務課長 私から申し上げます。

お手元に、資料12というアンケートの調査用紙を配っています。前回御議論いただいた職員アンケートは、お手元の資料のとおり実施しています。

その集計結果などにつきましては、次回の委員会で御報告をさせていただく予定です。

次回の委員会につきましては、3月28日火曜日です。ちょっと時間が早いのですが、午前9時から法務省内の会議室での開催を予定しています。詳細については、追って御連絡させていただきます。

○永井座長 ありがとうございます。

それでは、本日の議事の概要につきましては、いつもどおりですが、事務局で取りまとめた上で、委員の皆様を確認をさせていただきます。その後、運営要領に従って公表を行いたいというふうに思っております。

それから、本日の配付資料については、特に公表に適さない内容はなかったと思えますので、公表することとしたいと思えます。そのような取扱いでよろしいでしょうか。

(一同異議なし)

では、これをもちまして、第5回の会議を終了することにします。

本日はどうもありがとうございました。

—了—