

## 犯罪者は誰だ？ - 刑務所における組織開発

マックス・シュバック Ph.D.

以下は、本ケース報告の理解を深めるために必要な理論と方法論を、重要と思われる部分のみがいつまんで説明したものである。各用語や概念の詳細については、序説 **Worldwork - ワールドワーク：組織、共同体、企業、公共の場における変容**を参照していただきたい。

ワールドワークのパラダイムでは、「集団や組織は異なるレベルで機能しており、それらのレベルはパラレル・ワールドである」と考えている。まず、「日常の現実のレベル」がある。このレベルは、組織に関する事実、組織内の人々、組織の構造、目標、戦略、解決が必要な諸問題などから成り立っている。もう一つは「自己組織化のレベル」である。このレベルにおいては、集団は自己組織化の原理、あるいは「場 (フィールド)」によって構造を与えられている。「場」には、集団内の異なる極や立場を配置する働きがある。自己組織化のレベルでは、いわゆる「問題」と呼ばれる事柄は、実はシステムがそれ自身の均衡を保とうとする試みと見なされる。このような自己均衡化の傾向の多くは場の分極性ということに関係している。場が分極化しているときには、一方の側のみ直接目に見える形で表れており、もう一方の側は集団内で非局在的な存在として浮遊する、ということが起きている。たとえば、ある集団のリーダーが「我々は恐れを知らない強い集団だ。何が起きようとも進んでいくぞ！」と発言したようなときに、この集団の分極性を感じ取ることができる。すなわち、この言葉の相手として暗に想定されている疑り深い存在、「我々」のことを見込みがなく、前進したくないような存在と見なしてくる想像上の敵の存在を感じ取ることができるだろう。このようなときファシリテーターとしては、これらの各立場をより目に見えやす

くするとともに、それらの相互作用を促進するために、そこからロール（役割）を作っていくとよい。これを、「非局在的な『集団の心と頭』ともいうべき、目に見えないディレクターによって監督されている一群の人々が、これから演劇を上演する」と考えると分かりやすいだろう。集団をリードしようとするときに、目に見えない手によって阻まれているような感じがするかもしれないが、そのようなとき実際は我々を別の方向に引っ張っている、この自己組織化の傾向の力を感じているのである。

ロールはさらに、「合意に基づいた現実のロール」と「ゴーストロール」に分けることができる。合意に基づいたロール（これは「CR（Consensus Reality）ロール」とも呼ばれるが、ここでは単に「ロール」という言葉で代用することもある）とは、文化や組織の中心的な信念の体系に属する立場であり、それゆえ、たいていはその集団によって受け入れられている立場である。そのため、この立場から発言しても、たいていは集団内から強い反応を誘発することはない。反対に、ゴーストロールとは、「特定の組織文化の中では『受け入れられない』

『合理的ではない』、あるいはその集団が『現実』と見なすものの範疇外にあるため、私たちが声を与えることができないでいる振る舞い」を指す。ゴーストロールは明確に表現されてはいないものの、集団内の全員がその存在を感じ、そしてそれによって苦しめられている。ゴーストロールの存在は、意図しないコミュニケーションの中にも見つけることができる。

CRロールとゴーストロールは一緒になって影絵芝居を創り出しているようなものである。たとえば、人形芝居で二体の人形が会話を交わしているが、光が当たったスクリーンの後ろに三番目の人形の輪郭が映っているところを想像してほしい。スクリーンの手前の二体の人形は会話に没頭しているが、時々スクリーンの後ろの人形が一言さしはさむ。手前の人形たちはスクリーンの裏の影絵の人形に気づかずに、目の前の相手がその一言を言ったのだと信じているようだ。そうこうするうちに、この人形芝居では、手前の二体の人形たちが相手を誤解することが続き、おもしろいことになってくるだろう。これは観客にとってはおもしろいことだが、人形たちはおもしろいどころか、困って途方に暮れることになる。影の人形が見えずに途方に暮れている人形のレベルは、上記の日常現実のレベルに相当し、一方影の人形を含むレベルが自己組織化のレベル、あるいはプロセス

ワークで「夢のレベル」と呼んでいるものに相当する。ところで上記で「観客は楽しんでいるが人形たちは楽しんでいない」と述べたが、同じことがグループ・プロセスにも当てはまる。私たちがやりとりをするときに、一方の極あるいはロールにとらわれてしまうと辛いことがあるが、起きていることの構造を理解し、混乱の背後にあるゴーストロールに声を与えることができるなら、顔に微笑みさえ浮かんでくるかもしれないのだ。

このような力動は、実は私たちにとってすでになじみ深いものである。たとえば、私たちはよく「集団内で表面上話されていることとは裏腹に『実際に』起きていること」という言い方をすることがあるが、このようなとき、私たちはロールとゴーストロールの領域に足を踏み入れているのだ。「ロール」は、その組織文化で適切とみなされているコミュニケーション・スタイルで適切な内容や視点からものを話すが、ほのめかしや遠まわしな言い回し、ゴシップ、ある種の発言に対する反応の無さなどの中に、ゴーストロールのささやきを聞き取ることができる。

このような意図しない伝達内容をはっきりとさせたり、ゴーストロールに声を与えるなどしてレベルを変えることもできるが、集団がしばしばこのことを避けるのは、明るみに出てしまったことで收拾がつかなくなるのを恐れるからである。このことは合意に基づいた日常の現実の視点からはもっともなことである。私たちは、誰かが「真実」を言ってしまったばかりに、葛藤を引きずったり、関係性が永遠に壊れてしまうという状況に慣れているからである。一方、ワールドワークの視点からは、このことを別の角度から理解することができる。ロールとゴーストロールは、本当は集団全体、つまり集団内の全員に属している、という意味で、「非局在的」である。それゆえ、ゴーストロールを明るみにしていくということは、「あらゆる困難の元凶と見なしていた人、ロール、あるいは集団と自分は似たところがある」と気づくことでもある。また、集団の中で憎まれ役をとっていた人が組織を離れると、これらの役割やその役割の一部を今度は他の人が取り始めることが多いのも同じ理由による。ゴーストロールの存在は、敵対する相手の集団の中に投影されやすいが、実は自分たちの集団の中にも存在している。しかし自分たちの集団内では、そのロールは周辺化されたままになりやすい。

ここにご紹介するケース報告をお読みいただくと、二つのサブ・グループが互いに自分のグループの特徴の一部を相手に投影する様子がお分かりいただけることと思う。

このような力動があるために、相手に投影している役割、ロールが自分たちのグループにも存在するというを完全に理解するためには、しばしば感情的なやりとりが必要なのである。合理的、線形的なレベルのみでは、集団がそれ自身の本性に関する自覚を高めることは難しい。というのも、まさにそのレベルこそが、その集団が目覚めていく必要がある問題を周辺に追いやる信念の体系を含んでいることが多いからである。その意味では、唯一の解決とは、「私たちが、いかに他者であるか」「いかに自分たちを困らせることに自分自身が一部加担しているか」についての自覚を高めることであると言えよう。これは大変なことであり、私たちが直面化を避けたがるのも無理はない。

このような自覚を持つようになるまでの道のりには、多くの感情がつきまとう。どうしても、葛藤がエスカレートしたり、直面化したりする時期を通過する必要があるが出てくる。そのようにしていく中で、自分の体験全体に丁寧に「自覚をもって」従うことができたときに初めて、これらのロールがシステム全体に存在することを受け入れられるようになるだろう。そうなった時、それらのロールの中に含まれている情報や知識全体が明らかになり、集団全体がそれを利用できるようになるのである。このような視点に立つと、障害や問題は利用されたくてうずうずしている潜在可能性であるとさえ言えるだろう。グループ・プロセスにおいては、「参加者が安心して参加できるような場づくりをすること」「プロセスの最後に葛藤が解決すること」「問題として提示された事柄が持つ新たな次元を参加者全員が理解できるようにすること」を助けるのがファシリテーターの仕事である。一方、プロセスの結果について懐疑的になったり心配したりするのは、参加者やクライアントの権利であるだけでなく、義務さえある。これらの不安に気づいて対応し、参加者全員を守るのはファシリテーターの仕事である。

持続可能なファシリテーションを行うにあたっては、集団がそれ自体をファシリテートする傾向を見つけてそこを支えていくことが基本である。プロセス全体を促進させるようなロールは実はすべての集団に含まれているのだが、これらの

ロールにグループが気づきを向けたり表現したりすることはまれである。そのようなロールの一つの例が「長老」のロールである。長老とは、「相手に不快を与えないようなやり方で境界を保つことができる」と同時に、人生や人間とは常に成長し展開する神秘であることをとらわれない暖かさで理解しているため、すべての人や傾向に敬意を払い、それらを支えることができる」という資質を持つ存在のことである。その根幹には、人生の意味や、たましいや自然が演じる役割への絶対的信頼がある。これらの信頼は必ずしも目に見える形で現れないかもしれないが、心で感じ取ることができるようなものである。長老とは、この地球上で皆が共に生きることを可能にする中心的な価値観についての自分の信念を、自己の中心にしっかりと保ち続けることができる存在である。しかし、これらの信念を他人に押し付けたりすることはなく、むしろ他の人が心から従いたくなるように、自らの生き方でそれを示す。長老的な資質とは年齢には関係なく、集団のリーダーやファシリテーター以外の普通の人々がそれを体現することもしばしばである。

## 序説：「量子もつれ」 - ホログラムとしての組織

ワールドワークでは量子力学の視点が取り入れられているが、そこでは、組織に構造を与え、影響をもたらすような、場に似た「自己組織化の原理」が背後に存在すると想定されている。金属の小片が磁石に直接接触していなくても影響を受ける磁場と同様に、何かを生み出している源と直接の因果関係がないように見えても、自己組織化の原理は場の影響に背後から構造を与え、組織のあらゆる層（レベル）において顕著に見てとることができる。我々は、組織の各レベル、特定の部署内、あるいはサブグループ / 上層部において、その原理が局在的にどのように特定の表れ方をするかを目撃することができる。多くの組織は、このようなホログラム効果や、「一つの部署や課における問題がいかに組織全体に属するプロセスを鏡のように映し出しているか」に気づくことにより、運営を向上させることができる。

組織内にある問題は、社会全体においても見る事ができることが多い。時に、組織が取り組んでいる問題を社会全体としてまだ解決できていない場合がある。そのような時、その組織が問題に取り組むことにより、文化全体を変化させる動因となり、あとから皆が続いていけるように、新しい道を作り出すこともある。もしも組織が、組織開発の持つこのような側面を自覚するなら、社会、文化レベルに良い影響を与えられるような適切な戦略を生み出すこともできる。その結果、その組織は自身の内部で起きる葛藤をより理解できるようになり、自身が持つ革新性を市場でのあり方に反映させていくことができるなど、生産的な影響が出ることだろう。

我々がこれまで変化を促進する手伝いをしてきた多くの組織の中に、法執行関連組織と刑務所システムがある。我々は米国、日本、オーストラリア、それにいくつかの欧州諸国における刑務所について研究し、またそこで仕事を行ってきた。以下に一矯治施設における我々の仕事について報告をまとめてみた。短い報告ではあるが、上述したホログラムの力動にスポットライトを当てたものとなっている。お読みいただくと、組織内部の変化に取り組む過程が、刑務所内のあり方を一新したり向上させたりするだけでなく、社会全体の意識改革のための市場キャンペーンを生み出す基礎作りにもなることがお分かりいただけるだろう。さらに、その過程が、刑務所システムをコントロールする資金源の機関や政治団体との関係の持ち方に関しても、より良い戦略をもたらす得るという点にも言及した。

## エスカレーションとディエスカレーション：

### 参加者 / リーダー / プロセスに従う者としてのファシリテーター

もう一点、どのような組織のファシリテーションをする際にも大切なのは、エスカレーション（対立や葛藤の程度が段階的に激しくなっていくこと）とディエスカレーション（対立や葛藤の程度が段階的に緩やかになっていくこと）の過程をより深めていくことである。エスカレーションはすべて、個人や集団が脅かされていると感じたり、自分の話を聞いてもらえない、敬意を払ってもらえないと感じる過程が基で起きる。そこで、徐々に葛藤や衝突が強まっているような場面と取り組む際には、当人をカづけ、その人が自尊心と尊厳を持てるようなやり方で取り組むと同時に、葛藤がこれ以上強まらないように境界づくりもするよう

なファシリテーションの方法が必要である。ワールドワークでは、エスカレーション自体、役立つものと考えている。というのも、エスカレーションは、最終的には両者が平等な立場となって和解し、互いの多様性を新しく創造的なやり方で用いることを可能にするような力やひらめきを内包しているからである。

二者間、または三者以上の間で起きているエスカレーションの過程をどのように理解しサポートしていくかということは、どのようなファシリテーションにおいても非常に重要な要素である。そこには、ファシリテーターの我々自身が個人的に標的になったような場合、どのようにエスカレーションと取り組むか、ということも含まれている。組織にはたいてい組織文化というものがあり、エスカレーションの過程とどのように取り組むかについて独自の信条や基本原則を持っているものである。これらのプログラムはある時点まではうまく働く。たとえば、その基本原則を破ると免職、その他の思わしくない結果を招くような場合がそれである。一方、ワールドワークはこのような基本原則が守られなかったり、それを強制的に執行させる方法がないような、戦争状態の集団を前提に開発されてきた。このことはワールドワークの強みとなっている。というのも、未解決の葛藤状態がある場合、基本原則はある程度当事者どうしの力の均衡がとれている場合に限って守られる、ということが分かってきているからだ。たとえば軍事専門家は、自国の生き残りを賭けて戦っていると感じている国が一つでもあるような状況下では、倫理的な立場を取る国々でさえ、ジュネーブ条約を遵守することは難しい、ということをよく自覚している。以下のケース報告からもお分かりいただけるように、同様のことがあらゆる組織の、あらゆるレベルにおいて当てはまるということが分かってきている。

## ケースの背景

これからご紹介する組織は、とある刑務所である。我々は数日間その刑務所内で仕事をする予定にしていた。刑務所のチェンジマネジメント責任者と一緒に計画したプログラムには、最高度の警備体制が敷かれている棟の収容者のグループのファシリテーション、その後で看守、看護師、カウンセラー、事務局から成るスタッフのグループ・プロセスへの取り組みが含まれていた。そして最後には、

組織の上層部メンバーとの会議も持った。刑務所のチェンジマネジメントへの我々の取り組みはスタッフとのかかわりに留まらず、収容者向けには「プロセス指向カウンセリング」のアプローチ、そして看守向けには「プロセス指向のプロフェッショナル・コーチング法」を開発することも行った。そのアプローチは、「両方の集団とも自分たちの対立状態をいくらかでも理解できるようになること」、そして、「社会全体の中でいかに全員が重要な役割を演じているかが分かるような、パラレル・ワールドの視点を身に付けてもらうこと」を目的に、当事者全員がホログラム効果を明確に見てとれるようなものにした。このアプローチによって、彼らは、「一方の側に強制された境界と規則を持つ世界に留まりながらも、共に変化に向けて取り組む」ということができるようになった。以下はそのうちの一日の様子をまとめたものである。

**グループ開始時の状況：**最初に取り組んだグループは、囚人、数名の看守（矯正官）、そして私たち3人のファシリテーターから成る混成グループであった。グループを開始するとすぐに、囚人の一人がファシリテーターのリーダーを務めていた私に挑戦してきた。

**彼の基本的な立場：**「刑務所の管理者は刑務所内の暴動を恐れているし、皆ここで起きる色々ないざこざには飽き飽きしている。だからやつら（刑務所の管理者）たちがあんたたちをわざわざアメリカから呼び寄せたってことはわかっている。あんたたちの役目は暴動を防止することなんだろう？だが、そう簡単にはいかないぜ！」

私は本能的にこの対立状態を緩めようとして、心から「そういう理由で来たのではない。過去にあった不穏な事態のことは知らされていない」と応じた。

**囚人：**「へえ、そうかい。それをこちらに話すことをお偉いさんたちに禁じられていたのか。それとも禁じられてなくても、臆病すぎてそのことを認められなかったっていうわけか」

**分析：**これは直接の対決やエスカレーションが起きている状況である。緊張、葛藤を緩めようとする私の申し出は受け入れられなかったため、もはやこの状況を

避けることはできない。正直言って、私にとって少し怖い状況だった。刑務所の世界では、弱さではなく強い立場から相手と交渉していくやりとりのスタイルが横行する。これには多くの理由がある。その中で見過ごされがちなのは、「拘禁された状況の中で自身の尊厳や威厳が失われるため、それを取り戻すために、一部残酷な喧嘩を是認するようなサブ・カルチャーや世界が生み出される」という側面である。皆のことはお構いなしで、相手の立場に関しては慈悲心のかけらもないいじめっ子の背後には、下記のようなゴースト・ロールが存在する可能性がある。

「俺は刑務所に収容され、捕らわれの身だ。自分の好きなように一日の計画を立てたり、一日を過ごすこともできない。でも、自尊心と力はまだ持ち合わせている。自分の中にあるこの信念をあきらめるくらいなら、危険な賭けに出て、そのツケを払ったほうがマシだ。」

別のレベルにおいては、「囚人と看守は、本能と「餵いならし」、または力と境界の織り成すドラマを演じている」という見方をすることもできるだろう。

介入： 誰かが両方の世界において、この囚人と正面からきちんと向き合う必要がある。

そこで私は次のように答えた。

「君は怖い人だ。この場所で皆をいじめたり、皆に喧嘩を吹きかけることや、そのことに関してお咎めなしで済むことに慣れているに違いない。でも、そういうやり方にはノーと言いたい。君の言葉の背後に感じる力が強さや誇りが私は好きだ。このような場所でそれを体験させてもらい、色々なトラブルの真っ只中で君の魂が高揚する様子を見るのは本当に素晴らしい。でもそれが私への攻撃としてこんな形で表れるのは嫌だ。何をするにつけても、お互いに敬意を払って、平等な者どうしとして出会おうじゃないか。君だってそれを望んでいるんだろう。そうでなかったら、そんなに大きな力をこちらに見せる必要はないはずだ」

私たち二人は長い間黙ってお互いから目をそらさずに、じっと見つめ合った。すると突然彼がニヤリと笑い、「おまえ、悪いやつじゃなさそうだな」と言った。そこにいた皆はほっと胸をなでおろした。

**分析とコメント:** このやりとりについて、一つは「ファシリテーターの信頼性」と「囚人への敬意」の両方とも受け入れられたので、どちらかが強制的に自分の立場をあきらめることにならずに済んだ、という解釈が成り立つ。この時、この場面においていかにうそのない関係性を持つことができるかということに関する試験、イニシエーションの儀式を受けているような感じがした。ここで最も重要なのは、「怖いという感情を認める」「間違いを犯したことを認める」のように、ファシリテーターの感情の真正性 (authenticity) であった。このような正直さや真正性は、持続可能な解決に向けての第一歩である。

私たちの分析では、ここでのゴーストロールは「刑務所内の暴動」である。たった今起きた対立のエスカレーションは、この「刑務所内の暴動」のあらわれと見なすことができる。そして、これが一対一のレベルで解決したので、集団レベルにおいてもそれを解決することがより可能になったと言える。

**まず最初の介入:** 反乱する者とその対象になる者のゴーストロールを明確にさせること。ここで鍵となる質問は、「何に対して反乱したいのか？何に対して我慢できなくなっているのか？」ということである。下記に、この後のやりとりをまとめてみた。

**ファシリテーターたち:** 「刑務所内の暴動という言葉が出たのはどういうわけか、詳しく教えてください。そのことを一番良く説明できる人は？」

**囚人たち (自信たっぷりに):** 「看守たちはおれたたちのことを嫌っていて、おれたたちの人生をなるべく難しくしようとする。そしていつでもおれたちをクズ扱いするんだ」

**数名の看守がそれに抗議する:** 「そんなことはない。我々は命令どおりに動いているだけだ。ここでの暮らしが困難だということは分かつ

ている。でも君たちのことは人間として敬意を払っているつもりだし、更正のプロセスをサポートしたいと思っている」

囚人：「そんなのうそだ。たとえばきのうは娘の誕生日だったので家族に電話をしたかったのに、させてくれなかつただろう。それがおれの更正にどれほど役立つっていうんだ？」

看守：「君はいつも電話ばかりしたが、電話を許されている回数は限られていると知っているだろう。だから計画して電話を使わなければだめなんだ」

*分析:* ここでは「囚人を嫌い、クズ同様と思っている看守」のゴーストロールは、まだフィールドに漂っている。囚人側からの非難はすべて、「看守は囚人を嫌っており、意地悪をする」ということを示そうとしたものばかりだ。一方、それに対する応答は、「事実はそのとは反対だ」ということを示そうとしたものばかりである。このプロセスは色々な見方ができる。一つは、「囚人はランク（その立場が持つ特権）の低い者として、ランクの高い者に対抗しているのであり、システムがランクの状況をよりうまく用いることができるように、システム自体が持つ自己反映の傾向が、そのことに気づきをもたらしている」という見方である。これがこの時点での私たちの作業仮説であった。そこで私たちは、ランクについて深めていくために、看守が自分のランクをしっかりと認めて相手に見せることができるよう手助けすることを始めた。

*介入:* 看守の立場にいる人の中で、少しだけ最初の非難の内容が本当の時もある、自分たちが色々な形で力を行使できる、と認められる人はいないだろうか？

長い交渉とたくさんのエッジとの取り組みの後、一人の看守が非難を認めた。先ほど何度も囚人に対する慈悲心について語っていた、この驚くほど勇敢な人は、自分がこのゴーストロールの一翼を担っていることを認めたのだ。

看守：「その通りです。ここでの仕事に嫌気がさすこともしばしばで、君たちを軽蔑することも多いです。最近では、本当に君たちのことをクズだと思っている自分がいます。そして、自分の事務所に閉じこもって、なるべく君たちとの関わりを避けようともしています。この棟

に入るときには、誰ともやりとりしないで済むように、すぐに小部屋に閉じこもったり、テレビをつけたりします」

部屋はシーンとして、雰囲気を変化したのが感じられた。私たちには、部屋の空気はリラックスしたように思われた。すると、囚人の一人が看守の言ったことに反応して、静かに言った。

囚人：「少なくともあんたは正直に言ってくれた」そして他の囚人仲間に向かって「おれの言った通りだっただろう」と言った。

囚人たちはうなずいた。その中の一人が「おれだってそのことはずっと分かっていた」と付け加えた。彼らは先ほどのように声を荒げることがなくなっていた。これは対立・緊張状態が緩まりつつあるディエスカレーションのシグナルなので、ファシリテーターはこれを拾い上げた。

分析:ゴーストロールを自分のものとして認めることが、実際に葛藤状況を緩める働きをするということは、何度目にしても驚かされる。今回は特に、本能的に「暴動が起こるのでは」と身構えてしまうような状況であるにもかかわらず、緊張した空気は実際に緩まった。我々のファシリテーションのモデルにおいては、雰囲気をとらえて、それを深めることは重要な介入法の一つである。そこでファシリテーターの一人が、「雰囲気が先ほどより緩まりましたね。これはどういうことなんでしょうか」と問いかけた。

ファシリテーター：「何かホッとしたように見えるけど、どうしてなのか説明してくれませんか」

囚人：「やっと勇気を持って直接本当のところを言ってくれる人が現れたからだ。これからおれはこの人に敬意を払うことにするよ。こういう人がもっとこの刑務所にいれば、こんなにひどい場所にならなくて済むだろう。おれたちはただ、誰も正直なところを認めようとしないで、『ちゃんとやっています』とばかりに振舞うのに飽き飽きしているだけなんだ。一日中汚い物のように扱われるのも嫌だが、正面切

って本当のところを言ってもらえず、避けられてばかりいるのはもつと嫌だ。」

看守の一人が不意にうなずいた。

*分析:*他のケース例と同様に、ここでも相手側の一人が何かに同意することにより、ロール（役割）の交替が有機的に起きているのが分かるだろう。量子物理学の概念を取り入れたワールドワークにおいては、「このようにロールの交替、組み替えが常に起こるのは、組織に自己反映の傾向が内在していることに由来する」と考えている。詳細については、理論を概説した節をご参照いただきたい。ここでは、ロールの交替をさらに深めていくことができる段階となった。

ファシリテーター：（うなずいた看守に向かって）「そのことについて何かご存知のようすが」

看守：「はい、というのも私も囚人たちと似たような立場に立つことがあるのです。私が刑務所で働いていると言うと、多くの人が私から離れていきます。近所の人には私を避けて通ります。誰かと友達になると、『刑務所の看守で良い人がいるなんて知らなかった』と驚いたように言われることもあります。囚人たちにさえ、『ここ以外の仕事に就けなかったということは、おまえは頭が悪いに違いない』などと言われます。彼らは私たちがここで働いていることを軽蔑しているのです」

2, 3人の囚人がうなずいた。

*分析:*今や両者とも「クズ扱いされている者」という立場に自己一致しているため、そのゴーストロールは幽霊のように漂うことはなくなった。彼らは「お互いに相手をクズ扱いすること」そして「社会の主流からクズ扱いされていること」に関する自覚を高めた。周辺化された集団に関する研究では、このような内面化のプロセスはよく知られている。周辺に追いやられた集団は、主流派の価値観、視点を内面化する。そして自分でも気づかぬうちに役割を交替して、主流派から向けられたと体験している視点を、今度は自分や相手を見るときに使ってしま

うのである。ここでは、刑務所とは何の関係も持ちたくないと思っており、犯罪や投獄や法の執行の世界を軽蔑する、という「主流派の傍観者」という新しいゴーストロールが出てきたことが分かる。ここで起きていることに、「ロールの交替」と「量子もつれ」の例を見ることが出来る。まず、看守が囚人をクズと見なし、次に囚人が看守をクズと見なし、今や社会の主流派の傍観者が刑務所システム全体をクズと見なししている。ここでは看守、囚人、主流派の傍観者の三者が量子もつれあい状態になった粒子のように振る舞っている。つまり、そこではもはや一つのシグナルを一つの集団のみに局在すると見なすことはできず、すべてのシグナルがすべての集団に属しているのである。

次に、ファシリテーターたちがこれらのロールを演じ始めた。最終的には、看守も囚人もこれに加わった。以下は各ロールの声をまとめたものである。

**主流派の傍観者:** (これは囚人と看守が、自分たちがそのロールをどのように知覚しているかという観点から演じた)「犯罪者も囚人もクズだ。彼らとはかかわりを持ちたくない。警察も看守も残酷で、人に残忍な仕打ちをしたり、人を監禁することを楽しんでいるのだ。どちらの側も変質者の世界だ。その世界とは何のかかわりも持ちたくないし、見たくもない。そのことについて読みたくないし、それにお金を払うのもいやだ。ごみためのようなもので、自分の視界から消えたままにしてほしい。」

次に看守と囚人のロールの側に立つものが、この主流派の傍観者に返事をした。

**囚人と看守:** (傍観者の立場に答えるロールプレイとして)「おまえたちだって犯罪者だ。あちらこちらで少しずつズルをしたり、嘘をついたりしている。そして合法的な薬も呑むが、たぶん非合法の薬だって少しは呑んでいるだろう。友人を自分の成功のために利用した後で見殺しにしたり、自分勝手な理由で子供たちを裏切ったりもするだろう。おれたちより優れているということはない、ただ運が良いか、おれたちよりごまかしがうまいだけだ」

分析: 周辺化された集団は自分たちを周辺に追いやる側の集団からのシグナルの中に自分たちの姿を見つけている。傍観者たちも社会問題を無視したり、暴力に取り組まないなど、自分たちがそのシステムの一部ではないようなフリをすることにおいて、犯罪者であると言える。「犯罪者」と看守を含む刑務所の共同体は、自分自身の攻撃性と取り組もうとしない社会にとって、ゴーストロールである。囚人も看守も、いわば我々の内面のドラマ、そして社会のドラマを私たちの目の前で演じて見せることによって、我々が法を遵守するようにさせているのだ。

今度は、傍観者の側のロールから答えが返ってきた。

**主流派の傍観者のロール ( 囚人と看守によって演じられた):**

「君たちが言っていることは本当だ。でも君たちを軽蔑ばかりしているわけではない。時々囚人を見て、社会の規則を去って自分のルールに従うことにした勇気をうらやましく思うこともある。そういうとき、君たちは自由に見える。そして自分のほうが囚人のように感じたりするのだ」

会場はシーンと静まり返っていた。すると囚人の一人が目には涙をためて言った。

「ありがとう！おれだって、自分の衝動を抑えることができる君たちの勇気をうらやましく思ったことがあるよ。そうできたために、家族を守る暮らしができたり、色々な人と関係が持てたり、自然の中を散歩できるんだからな。ここではそういうことが何一つできなくて、本当に寂しく思っているよ。」

皆、静まり返っていた。多くの人は感動しているようでもあったし、悲しそうにも見えた。ファシリテーターの一人が、この雰囲気の中には何があるのでしょうか、と問いかけた。先ほどとは別の囚人が「短い瞬間でも、お互いにどんなにかけ離れていても、どこかでつながっており、同じものを持っているということが分かってよかった」と言った。看守の何人かがうなずいた。

すると囚人の一人が、ニヤリと笑ってファシリテーターに言った。

「おまえたちのやり方、気に入ったよ。どこに行けばそのやり方を学べるか教えてくれよ。」

この後、全員が参加した話し合いの中で、このグループの一番の問題は退屈さであり、皆自分たちがどんなに色々なことを学習したがっているかに気づいた、ということが報告された。そこで、我々は残りの時間を利用して、彼らに葛藤ファシリテーションの技法とピア・コーチングの技法を教えた。それが我々の専門分野だったからだ。しかし学ぶことに対して彼らがあまりにも熱心だったので、その気になれば天文学から有機農法まで、なんでも教えることができたくらいだった。

## 後記

この後、同じ日に行われたスタッフ・ミーティングでも、大変感動的なプロセスが展開されたが、そこでも上記と同様のゴーストロールが現れた。つまり、看守、看護師、カウンセラー、刑務所管理者とともに、自分たちの仕事に敬意を払ってもらっていないこと、そして公衆から感謝されないことに苦しんでいることが明らかになったのだ。そこで我々ファシリテーターはそこにいた皆に向けて、町を安全に保ってくれていること、そして犯罪についてそれほど心配ないようにしてくれていること、刑務所の外の人たちの暮らしが容易になる手助けをしてくれていることに関して、感謝の言葉を伝えた。一人の看守が目に涙をためて、「26年間ここで勤務してきたが、だれも自分の仕事を感謝してくれたこともないし、価値を認めてくれたことさえなかった」と言った。そして「『実は刑務所勤務をしている』と誰かに話すと、相手の反応は黙ってしまうか、敵意を見せるかのどちらかだ」と付け加えた。また、「そんな仕事は自分には決してできない」と言われることもあるという。彼らが、社会全体でいかに重要な役割を持っているかということに関して新たな洞察を得るとともに、社会変化の担い手であることへの自尊心の高まりを少しずつ感じ始めたところで、ミーティングは幕を閉じた。

それに加えて、我々はスタッフに向けて、主流派に属する友人から差別されたと感じるような状況での対処法、介入法を教授した。そして彼らの仕事のより深

い意味合いについて公衆に向けて伝える方法について、戦略を立てることを始めた。長期戦略においては、「自尊心」「社会に向けてアイデアや意識改善についてマーケティングしていくこと」「資金面での改善」「賃金の向上」などがすべて相互に連結しており、組織全体から支持される必要があるが、上記の戦略はこの長期戦略の一部として位置づけられた。

## 結論

刑務所長とのミーティングで、私は彼に感謝の言葉を伝えるとともに、これらの長期プロジェクトへの支持をお願いした。彼の心配事も、異なるレベルではあるが、看守、囚人、心理学者、管理者、スタッフが抱えているプロセスと同様だった。その後の会話の中で、所長は自分の仕事に関して、政治家やマスコミからのサポートが欠けていることについて不満を述べた。彼は、社会の安全問題が前面に出ていないような時期には特に、自分のイメージが傷つくから、と犯罪や刑務所と関わりを持つことを嫌う政治家たちのことを痛烈に批判した。同様に、彼はスキャンダルが絡んでいる時のみ刑務所問題について報道するマスコミについても不満を述べた。所長と私たちはこのミーティングで、いかに政治家やマスコミ自身、我々が刑務所の中で目撃したのと同じ分極性の一端を担っているということ話を話した。さらに話した結果、刑務所長は、自分は刑務所のリーダーだけでなく、同時に上記の諸問題に関して社会の意識を向上させる動因でもある、ということに気づいていった。所長はこのような会話が大変役立つ、と言いながら、社会の否定的な態度や自分の仕事に対して感謝されることが少ないことについて、皆と同様に語った。彼は「あまりにもそういう態度に触れることが多いので、だんだん自分自身も自分の仕事には価値がないのではないかと考え始めたりするのです」と述べた。我々は所長も、「自分の仕事に関して最後に公的または個人的に感謝を受けたのはいつだったのか思い出せない」というのを聞いてショックを受けたが、驚きはしなかった。

他のケースと同様に、数日に渡って行われたこのグループ・プロセスは、組織のビジョンづくりのプロセスの基礎を固める役割を果たした。我々が同様の仕事をした国の一つでは、彼らの体験やグループ・プロセスの結果をシステム全体

に普及させるために、ワークの一部をビデオに納め、他の刑務所機関が閲覧できるようにした。

ファシリテーターの我々も上記のプロセスに大変感動し、それからは機会をとらえて、これらの問題に関する公衆の意識を高めるようにしてきた。当ウェブサイトもその試みの一つである。

刑務所システムは社会全体に存在するより大きな問題を反映している。そしてその問題が解決可能であること、そしてどうしたら解決できるか、ということも示している。

ここで問題なのはこれらのロールのうちの 하나가持っている特定の性質なのではなく、ロールどうしの関係性が欠けていることである。囚人たちが刑務所に収容されるときに体験する疎外感が、さらに反社会的な行動に結びつき、社会復帰を阻害したり不可能にしてしまうのである。上記からお分かりいただけるように、この疎外感は一囚人のレベルを越えた、より大きな問題である。つまり、囚人たちだけでなく、システム全体が疎外されているのである。プロセス指向的なコンサルテーションの方法を用いることにより、組織内部の各部分の関係性に変化が起き、疎外感を打ち破る新しい戦略が生まれるなど、多くの変化が起こる。このことは、刑務所長が抱えていた資金面や政治面でのサポートの欠如という問題にも間接的に関係するものである。組織が内部から変化することにより、組織の持つ「神話」やヴィジョンがより明確になる。この点に関しては、この後のセッションで取り上げ、適切なPRや政治的戦略として形づけていくことができる。さらに、このような方法はチェンジマネジメントの基盤を有機的に生み出し、スタッフ教育や囚人向けカウンセリングに新たな光をもたらすものであると言えるだろう。