

静岡地方裁判所委員会（第50回）議事概要

第1 日時

令和5年11月17日（金）午後3時00分から午後5時00分まで

第2 場所

静岡地方裁判所大会議室

第3 出席者

（委員）

大石小夜子、小俣圭司、河合隆晴、菊池絵理、小林充、小松一徳、近藤真、洞江秀、永渕健一、牧野百里子、村松正博（五十音順、敬称略）

（説明者）

静岡地方裁判所刑事首席書記官、同事務局長

（事務局）

静岡地方裁判所民事首席書記官、同事務局総務課長、同総務課課長補佐、同事務局総務課庶務係長

第4 議題

若手の活力を生かす方策について

第5 議事

1 委員の異動

庶務から委員の異動について報告された。

2 新任委員からの自己紹介

3 議題についての説明及び意見交換

(1) 説明者からの本日のテーマについての概要説明等

(2) 質疑応答及び意見交換

（○：委員（裁判所委員を除く。） ●：裁判所委員 △：説明者等）

○ 採用希望者全体が減っているということですがけれども、人口自体が減っているということが背景としてあるわけで、人口全体の中に占める希望者の割合で見た時に、率が一定であっても、数自体は減るわけですね。実質的に

見た場合、やはり減ってるのでしょうか。

△ 人口の減少と対比した数値については、人事院や最高裁が作成したデータには接したことがございません。過去5年間ほどの推移で見ております。

○ この問題を考える時に、志望者が減少しているということは一つの側面なんですけれども、併せて、全体としての人口減少というのは絶対に背景にあるはずで、裁判所の機能を維持していくために職員の数をある一定数維持し続けていかなければならないんだとすると、日本全体の人口減少というのは、極めて裁判所にとっても深刻な現象であるわけですね。私は大学に勤めておりますので、これは大学進学者の減少という大学の経営にとっても非常に深刻な問題なんですけれども、日本の国の人口が減った場合、それに応じて裁判所の職員が減っても困らないというような仕組みであれば別ですけども、決してそうではないということを考えると、人口減少にどう対応するのかということも含めて考えなければいけない。その時に、例えば、民間であれば、高い専門的スキルを持った外国人労働者の雇用を増やしていくことで、日本の労働人口の減少を賄っていくという発想も当然あるわけですね。大学でも、経営面からいうと、留学生を今まで以上に呼び入れるということを考えたりするわけなんですけれども、裁判所という職場のある種の特殊性を考えた時に、おそらく、そこですぐに外国籍の方を雇えば済むという話ではないんだろうと。問題がものすごく込み入っていて、解法も非常に限られているような、そんな印象を受けました。

○ 民間の大手企業は、昔は4月の一括採用を行ってきたんですけど、今は中途採用が多い。私は製紙会社の出身なんですけども、4大メーカーであっても、有能な人材は中途採用する。中途採用といえども、有能であればどんどん引き上げて、課長になったり部長になったりする。公務員の場合、なかなか難しいとは思いますが。製紙会社というのは変わった業態で、世の中の景気が良くなると、先立って人材不足になるんです。世の中が不景気になりつつあると、最後に人が余ってくる。ということで、常々人材不足でしたので、大手といえども中途採用を常々行っておりました。非常にやりがいがある職場でしたが離職も多い。思うに、責任と権限と待遇、この三つのバランスが崩れたときに離職をしているのではないかと。責任が重い、だけど権

限がない、これはいまよくない。責任が重い、待遇が良くなる、この三つのバランスをうまく取っていかないと、どうしても離職が多くなる。ほとんど倒産に近い、人も来ないような会社が、ちょっとしたきっかけでうまくいって非常にいい会社になる。やはり責任と権限と待遇は非常に考えますね。ただ、難しい案件ではあります。

- 入所してからの若い退職者が結構増えてるんじゃないかという話なんですけど、採用の時の倍率は下がっているのでしょうか。裁判所職員の魅力があるのかどうかというの、希望する方がどれだけいるかっていうこととリンクしてるんじゃないかと思うんですけど、その倍率がどんどん下がっているんだったら、裁判所職員になりたい人が少なくなってるかなと思うんです。途中ですぐ若い人が辞めていくっていうのは、裁判所に限らず、いろんな業界で今言われていて、私も金融機関の役員をやっているんですが、辞められるらしいんですよ。僕らが若い頃は、金融業界に勤めたらもう一生ものだから安泰という話になるわけですよ。もちろん国家公務員もその部類に入ってくると思うんですけど、ただ、若い人は割と平気で辞めて他へ転職するというのにあまり抵抗がなく、自分の可能性を色々試しながらっていう方が結構増えてるのかなと思っているので、そこは時代の流れかなと思っています。だから、国家公務員という枠組みの中で比較すると、県とか市は、役所に対してものすごく市民がきつく当たってくるんですよ。弁護士会の職員にもかなりきつく一般の方が文句を言うてくることあるんですけど、裁判所は、クレームを言われるかもしれないにせよ、裁判所って割と厳格な感じがあって、あんまり文句を言いにくい感じがするんですよ。残業についても、そんなに多いようにはお見受けしないものですから、職務環境的には、それほど他と比べると悪くはなくて、それで安定はしている。転勤というのは公務員につきものなんですけど、裁判所職員だと県内を転々としているように思うので、そんなに過酷でもないし、民間だと、突然遠隔地で、全国的な会社だと有無を言わさず転勤させられるってよくあるんですけど、そんな感じでもない、逆に言うと、結構魅力的な職業じゃないかなと思っているので、その魅力が足りない、あるいはアピールが足りないのか、そういうことを希望しない人が増えてきたのか、ちょっとわからないんですけど、そんな

に悪くないんじゃないかなというふうに思います。

△ ここ数年の裁判所を志望する人たちの倍率を志望者数ベースで言うと、平成27、28年頃に一度落ちて、その後は、何となく落ちた先で横ばいになっているという、そんなイメージを持っていただければと思います、例えば1万6千だったのが1万ぐらいとか、そんなイメージです。1万ぐらいに落ちた後は、1万だったり1万2000だったり1万に戻ったりと、そういう上下を繰り返しているというところなんです。10年のスパンで見ると、志望者全体として一回落ちていて、魅力度が落ちてきているのかもしれないということになるかと思います。残業については、まさに先ほどの指摘のとおりで、最高裁判所とか高等裁判所であれば格別、静岡地方裁判所で残業が多いかというところでもないというのが実情です。現在、年間の残業時間の上限規制がかかっておりますけど、その中でやろうとするならば、そこそこの時間にしかたないです。一方で、行政官庁もそうですが、最高裁判所は特例超勤と言って、規制の枠を超えてやっていますが、大体、課長補佐クラスで月平均60時間ぐらい、多いときは100時間を超えますが、それでも行政官庁に比べれば楽ですね。20年ちょっと前、ある行政官庁に2年ほど出向した時には、夜中に国会質問を受けて、未明に総理答弁を書き上げて、そのまま帰り、朝出勤する。そう考えると霞ヶ関は超勤が多い。それに比べれば、静岡地方裁判所は人間的かなという気がします。あと転勤についても、先ほどの御指摘どおりで、一般職員の多くの場合は、総合職という幹部枠は東京の最高裁判所等で採用されますが、そうでなければ、東京含め、各地方裁判所、家庭裁判所レベルで採用され、管理職を迎えるまでは、大体そこで過ごすことが多いですね。私自身は高裁の採用ですから、管理職になってからもずっと東京にいましたが、その後は、やはり東京高等裁判所管内を転勤しました。中間管理者までずっと東京にいて、幹部になってから初めて水戸、横浜、宇都宮、東京に戻って甲府、そして静岡、12年間くらいそんな感じなんです。そういう意味では、若手の観点からすると、大体県内、優秀な人間は最高裁判所に吸い取られるので、そうすると、全国各地から最高裁判所に集まる。そんなイメージです。

△ 民事裁判は権利関係での争いでございますので、判決ということになる

と、一方はどうしても負ける。納得しない方が数々いらっしゃいます。裁判所は自分の出した書類をちゃんと読んでくれている。あるいは、書記官が書類を勝手に改ざんしたり、なくしたりしてるんじゃないかなどとおっしゃられて、場合によっては書類を偽造した、盗んだということで、訴えるなどとおっしゃられる方もいらっしゃいました。それから、やはり直接接する職員が、当事者御本人にとっては頼りになる部分がある。その反面で頼りないと思われるような対応があった、またはそのような誤解をさせてしまった場合には、担当職員を変えろと強硬におっしゃる方などもいらっしゃいます。担当の職員が出て、あなたでは話にならないから他の人を出せというようなことをおっしゃって来て、窓口で対応に時間がかかるということもあります。

△ 刑事事件につきましては、国家の刑罰権の存否について法を適用して判断するという構造上、民事事件ほどクレームはないのかなと思います。

しかしながら、当事者の方の思い込みだったり、裁判官の訴訟指揮に納得がいかないということで、法廷ではなくて、書記官室などで思いを述べられることはあります。場合によっては電話をかけてきて、1時間、2時間、3時間ということもありますが、激しさからすると、多くの場合、民事事件ほどではないのかなという印象です。ただ、実際に激しくなってしまうと、対応に苦慮することはあります。

△ 先ほど御指摘があったように、地方自治体のご担当の皆さん、あるいは弁護士会の皆さんの御苦勞に比べると、多少マイルドな世界かもしれませんが、たまにはそういったクレームもございます。数回前の当委員会でもテーマにさせていただいたとおり、裁判所でも合理的な当事者対応ということが検討されております。あまりにも時間がかかりすぎる対応がございますので、それをどう必要の範囲で効率的に対応するかということがテーマになるくらいで、全くクレームがないというわけではないという感じでしょうか。

○ 市においても、人材確保が難しくなっていると感じています。私は入庁して34年目になりますが、当時は、100人近い同期職員の中で、1人でも辞めるという話を聞くだけで、何があったんだと噂が走るような感じでしたが、最近では、頻繁とは言いませんが、中途退職する職員が増えてきて

います。

原因については、公務員の仕事自体の魅力が低下しているのか分析できているわけではありませんが、個人的には、民間に比べてスピード感が圧倒的に遅い部分や、年功序列的な部分があり、採用されたばかりの新人が大きな仕事を任せられるケースは稀で、いいアイデアを持っていても、なかなかそれが活かされず、やりがいに繋がらないということがあると思います。若手職員がアイデアを出したとしても、各職位で手直しされ、アイデアがなかなか採用されないということが、今までありました。

4月に市長が交代し、新市長から従来の政策決定方法について、時間の無駄、能力の無駄遣い等の指摘を受けたため、いきなり市長に行くわけではいかないものの、なるべく間を取り払い、スピードアップに取り組んでいます。何十年と積み上がってきた仕事のやり方なので、一朝一夕に変えることは難しいと感じているところです。

しかし、一方で、プロジェクトチームやワークショップ手法が多く活用されるようになり、変化の兆しを感じています。現在行われているプロジェクトにおいては、中堅・若手職員の参加を前提に、DXの推進等の大きな課題について、大学の先生などの協力を得ながら議論を進めているところです。

また、今まで局や課を跨いで、ずっと塩漬けになっていた課題も結構ありますが、職員が、大きなものから小さなものまで様々な課題に関する意見提案をパソコンから行えるシステムが構築され、6月以降1800件程度の提案があったと聞いています。重複した事案もあり、実質的な項としては900件程度ですが、現在、改善の実現性等について、全ての関係部署に下ろして整理を始めたところです。

フィードバックをしっかりと行うことで、提案をした人が、特に若い人だと、自分の提案したことが取り上げられて検討されるということが、モチベーションアップに繋がると思います。小さなことでも、成功体験が積み上がることでモチベーションも上がり、職員の成長にも繋がるという観点から、小さな提案をこつこつとしていきながら力を蓄え、大きな事業の中でも、自分の意見が取り上げられるような形に持っていけるように、市全体として動いて

いるところですよ。

- 志望者を増やす取り組みの一つとして、どんな仕事をしているのかを知ってもらおうということはとても大事だと思います。これはどの業界でも当たり前のことなんですけれども、例えば、入所して数年での離職率が高くなっているという状況の中、やはりミスマッチを防がなければいけないということで、特に経済界から出てきて、どの大学でも当たり前のように授業のカリキュラムの中にインターンシップを組み込んでいるんですけれども、裁判所の一般職員の仕事の中で、インターンシップは受け入れてらっしゃるんでしょうか。
- △ インターンシップそれ自体は事務官採用では行っておりません。職場説明会といったことはやっております。裁判所の採用試験には、事務官採用試験、家庭裁判所調査官補採用試験、事務職と調査職の2種類があるんですが、調査官補は事務官以上に採用希望者が少ないので、必死に調査官の人たちがインターンシップを実施しています。私が東京家庭裁判所の次長であった時は、インターンシップを年に数回組んでおまして、そうすると、調査職を希望する大学生、心理学系が多いんですが、結構いますので、引く手あまたなんです。マスコミにも来ていただいて大々的にやるというところがございます。ただし、労働関係の規制もあって、そのインターンシップそのものが採用広報に繋がってはいけないという縛りがございますので、そこはストイックに、あくまで調査職の仕事を学究的立場で答えていただくというところに徹していると理解しております。
- DXについてお伺いしたいんですけれども、DXって、ミクロかマクロの問題、いろんなレイヤーが考えられると思うんですけど、例えば、裁判所の仕事というのは、日本全国どこに行ってもそんなに大きくは変わらない。しかも、人の異動も非常にたくさんあるとなると、DX化した時の基本的な情報システムが全国で統一されている方が、どこに異動しても勝手知ったるシステムになってくれる。しかし、そうなる则かなり大がかりなシステムになってしまうので大変だと思うんですけど、動きとしては、統一されたシステムという理解でよろしいでしょうか。
- 特に民事裁判については、すでに法改正もされまして、令和7年度末まで

には完全実施するというところで、それは全国的に統一されたシステムということになります。また、法改正前の段階から、既にウェブ会議を使いながら一部の審理については行える状況になっておりまして、導入の時期等も全国違いましたけれども、弁護士さんはいろいろな県を跨いで裁判所の事件を担当されたりしておりますので、司法のサービスという意味では、基本的に全国的に統一されたものとなっております。

○ 例えば、金融系のネットワークっていうのは、日本中に張り巡らされているとはいえ、セキュリティの問題が当然あるので、インターネットと繋がっていなかったりするわけですね。裁判所が扱う情報の秘匿性の高さ等を考えた時に、理想的には、そのネットワークというのは、全国を網羅はしているけれども閉じたネットワークであることが望ましいと思うのですが、いかがでしょうか。

△ 結論から言うと、現在はインターネットに繋がっております。D X化以前でも、J ネットというコンピューターシステムを使った事件管理は、20年以上前から行っておりましたが、それはインターネットには繋がっておらず、裁判所内の閉じたものでした。令和2年、社会のD X化を機に、インターネット環境に接続した上でD X化を目指していくという方針が打ち立てられ、現在それに邁進してシステム開発しているところです。もっと前はインターネットに繋がっていたのですが、バグとかハッカーの問題があり、平成20年代後半に一旦遮断したんですね。現在、インターネットに繋ぐことになり、ウイルスの侵入を防ぐとか、あるいは政府の認証基盤の上に乗って新しいシステムを構築しましょうということで、デジタル庁と会話した上でオールガバメントとして行っていくという話でございます。

● 補足しますと、裁判所の中だけでD X化しようという話ではなく、国民・社会の方から司法へのアクセスを良くするという大きな側面も一つあります。これからの話ですけども、例えば、オンラインで申立てができるようにするとか、国民や社会の側から司法へのアクセスをしやすくする、そういった一つの切り口があるということですね。

○ 弁護士の一部は、裁判手続がオンライン化されるという恩恵を非常に受けています。昔は裁判管轄ってものすごく重要だったんです。裁判をすると

きに、地元でできるのか、相手の所まで行かなければいけないのかということですね。それがすごく遠隔地だったりすると、それだけですごく不利益を被ることだったんですけど、今、オンラインで主要な裁判所同士が繋がって、身体を裁判所まで持っていかなくても手続ができるということで、そういう意味ではすごく裁判手続が変わってきている。要するに、若手の活力っていう意味でDX化をテーマとして取り上げていますが、若手職員なのか一般的な若者なのかは分かりませんが、若者にとって、DX化ってパソコンじゃないんですよ。もうスマホレベルなんです。だから、裁判所のDX化っていうのはパソコンのレベルで、もちろん守秘義務の問題があるので、どうしてもパソコンのインターネットのレベルなんですけれども、おそらく社会的な意味で若者を含めたIT化っていうのは、パソコンを飛び越えてスマホなんです。今後、裁判所は、IT化の裾野をどんどん下ろしていくという方針の中で、使いやすさを目指していると思うんですけど、そうするとそれをスマホに移行できるのかっていうのはすごく難しいハードルだと私は思っています。今のところ、弁護士事務所を対象に、パソコンを前提にしたIT化なので、そのところは徐々に広がってきて、我々も便利なところは便利かなというふうに享受しています。

- 県庁の話ですが、庁舎が10年から15年ぐらいで耐用年数を迎えるので、建て替えなり移転なり、現在検討をしています。実際に建て替えるとなると、完成するのは20年とか先の話ですので、だいぶ今の働き方と変わるだろうし、現在規模の建物が本当に必要なのかとかいう話もありますので、庁舎の建て替えに当たって、各課から若手を一人ずつ集めて、若手勉強会をやっております。参加している職員にどのような勉強会か聞いてみたところ、十数人集まっている中で、チームを3つに分けて、1つめのグループが場所をどこにするか、2つめのグループがどんな建物にするか、3つ目のグループが今後どんな働き方になってくるのかというようなことを、結構熱心に活発に議論しているようでした。20年、30年後の働き方となると、私の世代だともう引退していますので、やはり今の20代、30代ぐらいの職員が実際自分がどういうふうに働くんだろうっていうのを考えながら議論する、テーマとしてもちよほどよかったのかなと思っています。DX化する

となると、やはり若手の意見を聴かざるを得ないというか、若手がすごく戦力になるので、こういうテーマに関しては自然と若手の力を発揮できるのかな思っております。

- 今の御発言に関連してなんですけど、これまで往々にして、裁判所で何か物事を考える時に、裁判官は裁判官の集団で、書記官は書記官の集団でという検討の仕方が結構多かったという感じがしているんですが、DX化に関しては、多くの庁が職種の垣根を取り払って、いろんな検討のグループを作ってやっている気がします。裁判官にも書記官にも事務官にも入ってもらおうという形の中で、本当に小さなことでもいい、これから自分たちがどういう仕事をしていこうか、どういう職場であってほしいと思っているかというところについて話を聞いてみると、結構若い人たちがいろいろ意見を言うてくれるんですよね。時代がデジタル化したわけなんですけれども、そこでそういった職種の垣根とか、あるいは若手だとか中堅だとかいうような年齢の垣根とでも言いましょうか、そういったところもある程度飛び越えて、若手の人が意見を言うてくれるような一つのきっかけになればいいと思うところはあります。裁判所はつい格好つけてしまうところがあるので高尚な議論をしたがるんですけれども、どんな小さいことでもいいんだという形でやっていると、先ほど他の委員からも御指摘がありましたけれど、小さなことでも成功体験を積みせることによって、次に少しずつ大きな話をしてくれるようになると、そういったことにも繋がっていくと思うので、裁判所の中ではデジタル化というのを一つの素材にして、若手の人たちの意見を引き出しやすくして、反映させられるものは反映し、必ずしも全て採用できるわけではないので、そういう時には、なぜ採用できなかったかといことをきちんとフィードバックしながらやっていければいいということを、今考えているところです。

- 裁判所の状況で補足をさせていただきますと、裁判所は裁判官一人で仕事ができるわけではなくて、常に職員と一緒に仕事をしています。そういった意味で、仕事を通じて若い職員と一緒にお互いに意見を出し合うということは、結構日常的にやっているのではないかという感じはしています。その中でも、デジタル化という非常に大きなテーマがここ数年ずっとありまし

て、働き方自体が、今までは書面を出してくださいという話だったのが、デジタル化によりいろいろな人の仕事の仕方が変わってくるというところがあるものですから、どうすればスムーズに行くのか、裁判官だけでなく職員の方とも、特に若い方々はやはり自分のことになってきますので、本当に小さなこと、いろいろな気づきも含めて話し合うという環境はあるのではないかと感じています。その中で、やはり若い方々には非常にフレッシュな意見を仰っていただけており、我々が気づいていないこともたくさんあるので、そういうところを組織の活性化に繋げられればと思っております。

○ いろいろ工夫されてるというのはお話を伺ってわかるのですが、若手の意見をきちんと吸い上げる、その素地に一番必要なのは、普段からコミュニケーションをきちんと取り信頼関係を醸成していくことで、それがないと、どれだけ笛を吹いて音頭をとってもアイデアはなかなか出てこないわけで、そういう意味で、風通しの良い職場であることというのはとても大事なことなのかなという印象を持っています。今お話を伺うと、普段から裁判官も書記官も事務官も、チームを組んで意見を出し合いながら仕事をされているという意味で、そういう素地というのは構造的には準備できてるのかなという印象を受けました。

○ 一つの失敗例なんですけれども、これは我々の事務局の話で、10年いた事務局長が退職してしまった。事務局長というのは扇の要なので、それまで何とか上手くいっていたのが、その人がいなくなると職員がバラバラになるんです。私も含めて常務3人が何とかその事務局長の代わりをいうことで、1年間交替で務めて上手く回り出した頃に、新しい事務局長候補が来たんです。やはりその方は今までと感覚的に違って、これまで職員と情報共有されていたのに情報がどこかで途切れてしまう。事務局というのは、能力があるとかないとか批判しても始まらないので、いるメンバーを上手く使わなければいけない。それには情報はお互いに共有しなければいけない。それをしていけないと風通しが良くなりません。もう一つは、事務局長が持っている権限を、ベテランの事務局員にある程度委譲して仕事をやってもらう。次の事務局長というか幹部というか、それを育てるようにしていかなければいけないし、そうすることによってコミュニケーションが取れるようになるんじゃない

いかという話をして、まだまだ遠いと思うんですけど、今改善をしているところです。信頼関係のある風通しのいい職場でずっとやっていけば、新しく入ってきた職員もそこで馴染んでくれるはずです。デジタル化も大事なんですけど、最終的に大事なのはやはりアナログなんです。

○ 私もアナログだと思っております。デジタル化ということで、裁判所の仕事というと、他の官庁もそうだと思いますが、事務処理が大変だと思いますので、それをぜひ軽減していただければ、大分皆さんのお仕事も楽になるかなと思います。そして、余った時間をアナログに使っていただきたい。公務員は、すごく几帳面に丁寧に仕事をしていると思います。働き方改革ということもありますので、楽になってほしいと思います。そして、余った時間で、もっと楽しみを見つけて、魅力ある人になってほしい。上司は上司で魅力ある上司になっていただいて、話しやすさとか親しみやすさとか頼みやすさとかですね。難しい顔している人に仕事ってなかなか頼みにくいですよ。いつも笑顔で機嫌よくにこにこしていると部下も話しやすいし親しみやすいです。それぞれ個性的でいいので、ぜひ魅力ある人になってほしいです。自分ができることはやって、できないことをやってもらって助け合う。それで個性を伸ばしてみんなで協力してというように、楽しい職場を作ってほしいと思います。これからは真面目プラス楽しいという部分が入っていかないといけないのではないかなと思っております。仕事をしながらでもいいし、仕事だけじゃなくて余裕を持って、面白いこと、冗談を考えてみたり、そういう余裕があるといいのかなという思いがあります。裁判所というと、本当に真面目って感じがするものですから、それはそれでいいんですけど、もっと自分が楽しんで、余裕を持って事に当たっていただければ、自分も楽しいし、職場も楽しくなるのかなと思います。

○ 職員にとって魅力ある職場という観点で、私の職場では、例えば短時間勤務とか、フレックスタイムとか、コロナ禍で一気に在宅勤務を導入いたしまして、DX化の絡みですけど、自宅にパソコンとスマホがあれば、わざわざ職場に行かなくても仕事ができるという環境が揃いました。特に女性職員ですが、例えば共働きをしていて、子供さんを保育所に預けていて、保育所から、お子さんが熱が出たから来てくださいという急な対応をしなければいけ

ないわけですから、保育所へ行って、また職場に戻る。非常に非効率ですので、上司の許可を得て在宅に切り替えるといったフレックスな対応ができるようになって、大分定着してきていると思うんですけど、裁判所ではそういう在宅勤務というのは制度として設けているのでしょうか。

△ 御指摘のあった短時間勤務、フレックスタイム、テレワークですが、いずれも大枠は人事院の制度として設けられております。短時間勤務については、育児を理由とする短時間勤務とか、そういったものは一般の公務員同様に、子育て中のお母さん、お父さん中心に相当数取得しています。フレックスタイムについては、今年から人事院の制度それ自体がかなり柔軟化されて、一般行政官庁では、例えば大学に通うからこの日はフレックスというふうに、どんな理由でも取得できるわけですが、裁判所は運用上そこまで踏み切れていない状況ではあります。一般的に裁判所で多く利用されているのは、東京・神奈川方面から来る職員が、新幹線で始業8時30分に間に合わないとか、在来特急で水戸とか甲府に通うのに、7時に新宿駅や東京駅を出ると始業に間に合わないとか、そういう職員がフレックスを利用するのが多い印象です。テレワークにつきましても、これこそコロナ禍をきっかけとして広がったものですが、裁判所でも、人流を抑えるテレワークはかなり行いました。しかし、先ほど御紹介いただいたような自宅にいながらパソコンやスマホで仕事をするといったような完全なテレワークを行う環境は整えることはできませんでした。なぜなら、裁判官や書記官の場合は、事件記録がございまして、それを持って歩くということは非常に危険であるといった諸々の事情を考慮すると、なかなかそこまで踏み出せなかったわけです。一方、最高裁判所については、事務総局は事件記録がないので、一般行政官庁と同様テレワークは可能だということで導入されておりましたが、最近では最高裁もテレワークの運用に消極であるようです。ただし、永遠にテレワークしないということではなく、フレックスタイムの柔軟化、テレワークの更なる活用というパッケージで、採用職員の獲得という目的を達成するためにやっていこうというのが、裁判所の今後の方針になります。

● 裁判の現場でテレワークがどのくらいできるのかというのはなかなか難しいところがありまして、民事事件では、裁判をウェブ会議でやるというこ

とで動いてますけれども、刑事事件において、裁判をウェブ会議でというのはちょっとピンと来ないんですね。もちろん、刑事手続のデジタル化ということで法制審でやっておりますので、全くやらないわけではないのですが、その法制審の前段階である法務省のIT検討会では、やはり刑事手続のデジタル化というのはなかなか難しい側面があるという話が出ております。もちろん推進していく必要はあるのですが、民事事件とは違う難しさがあるというのは、検討会での共通認識であったと思います。その辺のテレワークの難しさというのはあると思いますが、進めていかなければいけないというのは間違いないと思うんですよね。そうでなければ、フレックス制度にせよ、短時間勤務制度にせよ、今からおそらくどんどん需要が高まる一方でしょうから、それを満たしていくためには、いわゆるコミュニケーションツールを充実していくこととテレワークということで対応していきながらでないと、裁判所は仕事が回らないというふうには思うんですけれど、具体的にどのような仕組みでそれをやっていくのかというのは、いろいろ考えなければいけないというところですね。

- 将来を本当に真剣に考えている女子学生を中心とする関心がすごく高いですね。 会社を選択する中で、これはかなり重要なポイントになっていると思います。
- 本日のテーマは非常に話しづらいところがあります。というのは、私自身が、経歴で言いますと20年目ぐらいなんですけど、採用とか若手の育成とか組織運営の部分というのは、検察庁では、主に検事正と次席検事と事務局の職員がやっていて、現場の検察官はほとんど関わっていないんですね。私も、20年目ぐらいで少しずつそういう問題に関わるようになってきましたが、検察庁の検察官というのは、事件を処理するのが仕事で、組織運営の部分はほとんど関わらないという体質があります。ですので、私が本日発言させていただくことも、数値的な裏付けとか実情を反映したものではない可能性があるのですが、静岡地検の話をしているのではないという前提で聞いていただきたいなと思います。そういう意味で、本日、私は組織を背負ってお話できないので、組織の意見ではなく個人の感想という前提で聞いていただければありがたいなと思います。まず体感的なところで申し上げますと、検察庁は、検

察官と検察事務官から構成されているのですが、採用の人員を募集して、例えば欠員になったという状況は発生していないと聞いております。ただ、これはおそらくいろんな業界で同じだと思いますが、採用する方々の人間性は、やはり徐々に変わってきているのと、採用面接や採用時に聴いてはいけない事項がたくさんあって、昔はもう少し踏み込んだ人間性に関する質問などができていたのですが、徐々に、公務員的にこれを含む質問は採用時にしてはいけないんじゃないかなというNGワードみたいなものがたくさんできてしまっている。そういう意味で、すごく表面的な採用の仕方しかできなくなってしまうという問題意識は聞いたことがございます。ですので、そういう形で入ってきた方々をどうやって育てるかっていう問題が別に存在するということですね。採用した後の、その人の能力を一緒に向上させたり、この職場にずっと勤めていただくという部分なんですけど、私は20年ここで働いておまして、頭は昭和脳と言われてるぐらいで、そもそも入ったら終身雇用というか、そこに一生骨をうずめるだろうという考えだったのが、これはおそらく今の若い方々は完全に違うんだらうなという前提で話をしないといけないので、おそらく上層部であったり我々中堅層も含めて意識改革をしていかなければいけないんだらうなと、今までと同じ価値観で話をしてもおそらく通じないことになってしまうんだらうなと思います。これも時代の流れに即して、じゃあ、そういう方々の流出をどうやって防ぐかということを考えていく必要があるということを最近感じております。検察庁というところは上意下達というか、皆が自己主張ばかりしていたらまとまらない仕事ではありますけど、やはり組織として膠着している面がありまして、検察庁の在り方検討委員会なども開かれて、その中で、中堅層の組織運営に対する関わり方を変えていった方がいいのではないかというような提言があり、中堅層・若手層それぞれが議論した内容を上層部に伝えるということをやっているところでもあります。そういう声を届かせる機会を増やすというのは、組織を円滑に運営いくための一つの方策なのかなというところで、今やり始めているところでございます。あとは、先ほどお話が出ていましたが、若手、もちろん中堅も含めてなんですけど、意見を吸い上げるための土壌造りというのは、やはり何より大事、風通しが良いというのは大切

なんだろうということは、うちの組織でもよく言われてるところです。それこそ、私が入った頃は口答えというのはいえられない世界でした。おそらく上層部も変わろうとして、口答えという捉え方をせずにいろんな意見を聴こうといった内容の研修をしたりしてますね。もともとそういう組織だからだと思んですけど、上層部の方々が集まって「Z世代とは何か？」みたいな内容や、アンガーマネジメントの研修ですね。上層部側が下の意見を汲み取れるような態勢作り、おそらくいろんなところで、レベル感は違えども、共通して必要になる一つの方法だと考えています。例えば、現在地検でやっているのは、若手同士や中堅同士のミーティングの機会をなるべく多く持つようにしております。というのは、例えば、いきなり上層部に意見を言えと言われてもなかなか言えないものなので、定期的に若手同士や中堅同士で集まって、いろいろ仕事上の文句から始まって、こうした方がいいんじゃないか、ああした方がいいんじゃないかということ、それこそ友達と話しているように言ってもらって、そこで出た話をそれぞれ上層部に上げるといった形の意見の集約というか、聞き取り方というのをやっているのが、組織の中で若い意見を生かすということになるのかなというふうに思います。あと、これはまだ実現していないし、実現するかどうか分からないですけど、人材流出はある程度防げない時代になっていくと思うので、どこかのタイミングで中途採用を広げるといって、要は出て行くばかりでは仕方がなくて、だったらその分取りましようということを一生涯懸命提言してるんですが、実現に到っておりません。ただ、やはりそういうのは必要になるんじゃないかなと真剣に感じました。テレビとか見ていると、いろんな転職サイトが流行っているというのは、おそらくそういう需要が多いからであって、そういう意識を持っている方々が多いからだと思うんです。だとすると、そういう人たちの世代が今後ますます増えていく中で、ずっと終身雇用みたいな頭で対応していても、おそらく破綻するのではないかと思います。実際、離職率という話が出まして、これは裏付けがある話ではないので、体感的に私が感じるところですが、若手の職員も辞める人は昔に比べて多いです。ただ、中堅層も辞めています。中堅層の辞め方も、かなり危機的な状況になってるんじゃないかなと思うぐらいに、皆さん、いろんな選択肢を考える時代になっているの

かなと思っていて、その辺も併せて、時代に合わせてやっていかなければいけないというふうに思います。

- 皆さんのお話聞かせていただいて、本当にこれからデジタルな世の中になっていくのだと思いました。私も超アナログ人間なので、年齢も年齢ですし、なかなか若い人たちのデジタル化についていけないようになってしまいました。勉強すればできるのかもしれないけれども、もう歳だからデジタル化からは離れていようと思うことがあります。私は、今所属している組織の外部から入った職員なのですが、外から一步引いて見ておきますと、新採用職員は大きい希望を持って就職してくる。そういう若い人たちがそこで育っていくことができないところだと思います。中堅以上の人はもう辞めません。うちはいいい組織なので、病気になってどのくらい休んでもまた復帰できますし、短時間勤務もできる。それこそ、出産した方については短時間勤務、それから産前産後休暇もあって、すごくいいところなんですけども、若い人たちにとって自分の意見が生かせるところ、自分がやりたいことをやれるところだと思って入ってきて、意見は全然聞いてもらえないということは悶々と自分の中で持っていて、そういう若い職員さんのお話を聴いたり、何とか上層部に話をしてもらえないかという相談もいくつか受けたことがありました。突然上層部に話をしたら怒られてしまうので、事前に話を通すわけですね。最初ここをこう通して、次にここを通してってやっていると、一番上まで行くときには、私が言いたいのはそういう事じゃないです、というようなことがありました。これからは、そういう若い人たちの意見をどんどん直接届けられる、そういうことを機械に頼ってやっていけるようなそういうシステムを構築してもらえたらいいんじゃないかと思いました。市の様子を垣間見るところによると、市長さんが、若い人たちが意見を述べる場に出席して聞いている。そこで出た意見の中から採用できそうなものをどんどん取り入れていく。そういうことをしていただいているようです。若い人たちはこういう場をすごく上手に利用して、いろんな意見を出していると思います。

ただ、私も裁判に関して思っていることがあり、刑事事件ほどではないでしょうけど、民事、特に家庭内の問題について、遠くに住んでいる人とやり取

りしなければいけない時もあるかもしれない。けれども、やはり目の前にして、その人の表情、仕草、そういったものを直接観察することも裁判にとってはすごく大切なことなのに、裁判所がデジタル化して大丈夫なのかな、今後はウェブで判決が出ちゃうようなことになるのかしらと思ったところで。家庭の問題という小さい子供さんも含まれることがあるかもしれない。そうすると、その人を目の前にしてみないと判断できないようなことが見過ごされてしまう心配はないのかなと思いました。

● 裁判所では、現在デジタル化に取り組んでおりますが、全てデジタル化するという話ではなくて、デジタル化することによって、裁判手続に選択肢を増やしていくということだと思っております。今お話されたように、人肌みたいなものを感じる事が大事だというのはおっしゃるとおりだと思います。人肌を感じながら判断しなきゃいけない事件をデジタルだけでやりましょっていうことではないんだと思っております。デジタルを有効に使える事件もあるだろうし、やはり人肌を感じる事が大事な事件もあるでしょう。それをうまく使い分けて、手続の選択肢を増やしていった方が、我々もやりやすくなるし、市民の方から司法に対するアクセスもやりやすくなるでしょうから、こういう話であると私は思っております。

○ 今日のこれまでの話の中で、キーワードとして出ていなかったものが1つあって、私自身が特に若手の育成を考えたときに、やはりロールモデルというのがキーワードとしてはきっとあるんだろうと思っています。ただ、ロールモデルを作っていく正解になる道というのは簡単に見つかるものでもないし、背中見て覚えろというような時代でもないですし、その人がロールモデルとして適切かという、またそれも怪しかったりする。でも、魅力的な先輩がいることというのは、職場の魅力を必ず上げてくれると思うんです。ああいう先輩になりたい、ああいう仕事がしたい、あの人みたいな生き方がしたいと感じさせてくれるような上司なり先輩なりがいることというのは、ひいては職員の定着率ということにも繋がっていくでしょう。ではどうすればいいのかというところは、私は何も材料がないんですけども、どこかで意識しておくべきキーワードの一つとしてロールモデルというのはあるのだと思います。

○ 若手の意見を活用できない時の意見提出者等への説明やスタンスについて、昔はもう頭ごなしに、こんなのダメじゃないか、全部書き直しというような指導をしてきたんですけれども、今の若い人って、それをやってしまうと精神疾患になってしまったりするわけですよ。だから、そういう意味で、こちらが教えるというか、こちらが伝える側がものすごく忍耐強く、思ったことをすぐ言っちゃいけないかなというふうに最近思っています。性格にもよると思いますが、何気なく言ったことが、言った側は気づかないんですけど、ものすごく相手を傷つけてしまっているということがあるんですよ。だから、言った後のフォローとか気遣いとかそういう意識がベテラン側になると、なかなか若手との関係がうまくいかないんじゃないかなと思うのですが、裁判所は、そういう相談機関、内部の苦情申立てに対応する部署はありますか。

△ 内部の苦情申立てを専門に取り扱う部署は、少なくとも静岡地家裁にはありません。裁判所職員制度そのもの、あるいは職員としての苦情を相談する窓口として、最高裁人事局に苦情相談係があることは存じておりますが、お尋ねになった意味での苦情はそういったものではなく、育成にまつわるものだと理解しています。そういう意味では、そのような専門部署を設けるのがいいかどうか、むしろOJT指導官が一次評価者なのですが、そういう関係の中で何か問題があったときに、二次評価者が出てきて相談に乗るとか、いわゆる育成と評価というのは表裏一体なわけですけども、その育成の中で評価者が適切に関与して解決していると思っております。

● 育成する側がもっと学ばなければいけないというのは、私もまったく同感でありまして、今までどうやっていたかという、それぞれがそれぞれの持ち味で育成してたわけです。委員の皆さんからも随所にお話がありましたけど、私たちと今の若い人では、やはり感覚自体が違うという気がするんですね。職業についての考え方とか、あるいは転職ということについての捉え方とか、大分感覚が違う。そういう中で、例えば私たちがコーチングみたいなことをきちんと学んできたかという、そうではなくて、たまたま本屋に行って、コーチングって何だろうという感じで本を読んだことがある人もいたり読んでない人もいるという状況なんですけれども、育成のスキルとかノウハ

ウとかいうことってやっぱりあるんだと思うんですよね。それを知らずに、非常にセンシティブになっている若手に成長支援という名の下に下手に手をかけて、うまくいけばいいですけど、組み合わせがまずいと余計事態は悪くなってしまうわけなので、検察庁で行っている「Z世代とは何だ？」というような研修を、むしろ格好つけずにやるべきじゃないかと私自身は思っています。ある程度の年齢になってきたら、裁判官は部総括判事といって、ある程度のセクションをまとめる立場になるのですが、そういう立場になるちょっと前の段階から、そういう育成のためのスキルとか知識とかノウハウとか、そういうものを体系的に学んでいって、セクションを取りまとめる立場に就くという形にした方が良くないかと、私自身は思っております。

4 次回テーマ

「民事調停制度の活用を促す方策について」

5 次回期日の調整

追って調整（令和6年5月頃を予定）

6 任期満了を迎える委員の挨拶