

第47回釧路地方裁判所地方裁判所委員会

第46回釧路家庭裁判所家庭裁判所委員会

議 事 概 要

議 題 「職員の人材確保と人材育成について」 「裁判所における経費の最適化について」

1 開催日時

令和6年7月3日（水）午前10時00分から午後0時00分まで

2 開催場所

釧路地方・家庭裁判所第1会議室

3 出席者等

(1) 地方裁判所委員会委員

青沼潔（兼務）、岩田圭只、江端巧、岡田登、加藤匡倫（兼務）、久保田裕之、小山恭子、清水政秀、高橋正明、西山育彦、藤田正明、別所卓郎（50音順・敬称略）

(2) 家庭裁判所委員会委員

青沼潔（兼務）、井草健太、伊藤昌博、岩村史人、加藤匡倫（兼務）、桑嶋洋平、島森眞知子、関原久、高崎優子、多田委代、田中健三、森下智之（50音順・敬称略）

(3) 裁判所（説明者）

樽本光弘（地方裁判所事務局長）、田上弘樹（家庭裁判所事務局長）、東森美矢子（家庭裁判所事務局総務課長）、米坂将樹（釧路地方裁判所事務局会計課長）

(4) 庶務

澤田徹也（地方裁判所事務局総務課長）

4 議事概要

(1) 新任委員紹介及び挨拶

新たに地方裁判所委員会委員及び家庭裁判所委員会委員を委嘱された委員が委員会庶務から紹介され、それぞれ挨拶をした。

(2) 前回委員会でも出された意見に対する検討、取組状況等

別紙「報告要旨」のとおり報告された。

(3) 裁判所からの説明等（職員の人材確保と人材育成について）

裁判所から、裁判所職員の人材育成の実情や管理職試験制度について説明を行った。

(4) 意見交換

裁判所からの説明等についての感想及び質問を交え、意見交換を行った（要旨は、別紙「発言要旨1」のとおり。）。

(5) 裁判所からの説明（裁判所における経費の最適化について）

裁判所から、裁判所における予算事情や経費の適性化に向けた取組について説明を行った。

(6) 意見交換

裁判所からの説明等についての感想及び質問を交え、意見交換を行った（要旨は、別紙「発言要旨2」のとおり。）。

(7) 次回開催日時及び議題

ア 開催日時

令和7年2月27日（木）午前10時00分から午後0時00分まで

イ 議題

(ア) 裁判所の経費の最適化について（継続実施）

(イ) 司法行政部門におけるデジタル化について

（いずれも地方裁判所委員会及び家庭裁判所委員会の合同開催）

(別紙)

報 告 要 旨

令和6年2月20日に開催された前回の地家裁委員会では、「職員の人材確保と人材育成について」というテーマで、委員の皆様方から様々な御意見をいただきました。

同委員会において、職員の人材確保については、そもそも裁判所に裁判官以外の職種があることや、書記官という専門性の高い仕事があるということをまず就職希望者に知ってもらうことが必要ではないか、手段として若手世代にはできるだけコンパクトにまとめた動画のほうが伝わりやすいのではないかといった御意見や、就職希望者には、育児休業や休暇などの待遇面や一般的な転勤のサイクル等の実態等を正確に伝えることが重要ではないか、ただ業務を説明するだけではなく、実際に業務を体験する機会があったり、地元の高校や大学を卒業して裁判所に採用された職員等に、実際の体験や働いてみた感想などを紹介してもらえると良いのではないかなど、若手世代の気質・特性なども踏まえた、様々な貴重な御意見をいただきました。委員の皆様からいただいた御意見を踏まえ、今後の採用広報や人材確保に活かしていきたい。

(別紙)

発 言 要 旨 1

委員長： 裁判所では、人材育成に力を入れているが、今の若手世代、いわゆるZ世代に対し、どのように接し、働きかけることが有効か。これまでの世代と比べ、どのような点に留意すべきか、御意見をいただきたい。

委員： 今の若手世代はタイムパフォーマンス重視という傾向がある。結果よりも、プロセスをどれだけ省略できるか、最短で結果を出したい、プロセスの中で身に付く力があるとしてもプロセスはなるべく省きたいという特徴がある。一方で、競争心は強くなく、自分だけ突出することは、良くも悪くも好まないという特徴がある。

委員長： 接する上で、工夫がいると思われるようなところはあるか。

委員： こちらが結果を出すことだけを求めてしまうとなるべくプロセスを省略していこうというような空気が醸成されてしまうため、なぜ今これをやるのかということをプロセスごとに説明し、常に意思疎通を図るということ工夫している。この説明を省略してしまうと、どんどんプロセスが省略化されてしまうことになると思う。

委員： 今の若手世代は、コミュニケーションをなるべく避けたいというような傾向があると感じる。例えば、仕事をする上で、マニュアルに書ききれないところをコミュニケーションによって補うということがあると思うが、マニュアルだけを見ながら仕事をしていると、イレギュラーなことが起きた時に対応できない。物事や仕事の本筋を分かっていないので、そこでミスが起きてしまうという傾向が最近多いと感じている。

委員長： マニュアルに書いていないことについて、どのように指導育成しているか。

委員： 昔は上司がうるさく目を光らせていたりすることはあったと思うが、最近ではハラスメントの関係もあり、上司も気を遣って、だんだんとコミュ

ニケーションが薄くなってきていると感じる。当団体には、ミスのゼロプロジェクトチームというものがあり、そのような問題を取り上げて、ミスを無くしていこうという動きがある。

委員長： 具体的な成功例はあるか。

委員： 当団体の人材育成基本方針は、若手職員をどう育成していくかという点に重点をおいた方針となっている。

例えば、昨年度の取組でいうと、「リクルートチャレンジ制度」といって、採用試験の合格者を本来であれば翌年度の4月から採用するところ、事前に採用して適性を見たり、「ジョブトライアル制度」といって、採用5年目くらいまでの若手職員に仕事に慣れてもらうため、希望する職場のアンケートをとって、職員と部署がマッチングした場合は職員を交換して1週間ほど働かせてみて、本人や周りから見た適性を見るということも行っている。

また、そのほかに「ジョブローテーション制度」といって、若手職員が自身の適性を知ることができるよう、なるべく短い期間で職場を移っていくというような制度も採用している。

ジョブトライアル制度は昨年始まった制度だが、アンケートを取ったところ、評判が良かったため、今年度も実施する予定である。

委員： 私が以前勤めていた職場では、新規採用から幹部職員になるまで、段階的・体系的な研修制度が設けられており、その中で、地域振興や生産性向上に向けた意志の持ち方など、社会人として身に着けるべき姿勢を学んだ。人材育成にも様々な面があり、先ほどまで委員の方がお話されていたのは、職務に直結する技能や技術に関するものだと思うが、社会人としての教えや心構えといった精神的なものを学ぶことも重要だと思う。

現在は、ボランティア活動を行っているが、育成と定着率の問題は深く関わっていると感じている。活動を始めて3、4年以内に辞める方が多く、

その理由についての調査結果を見ると、20ないし25パーセントが転出や健康上の問題によるものであるのに対し、40パーセントがモチベーションを維持できない、やりがいがないなどの理由であることが判明した。ボランティア団体に限らず、どの組織においても、モチベーションの持ち方によって離職率が大きく左右されるのではないかと思う。最近、高卒の3、4年目の方の離職率が約40パーセントとも言われており、人材育成をする中で、定着へ向けた取組を併せて行っていくべきだと思う。

委員長： やりがいを持たせるために、何か工夫されている点はあるか。

委員： 責任をもってやってもらう、そして結果を出してもらうことに尽きると思う。その過程では、難しさを感じることもあるだろうが、仲間や上司に相談をしながら乗り越え、結果を求めていき、活動したことに対して、良かった、ありがとうと言われる、こういった達成感や充実感を与えてもらうことが一番の効果的な対策だと思っている。

委員： 当団体では、確保した職員につき通常6か月間を試用期間として、条件付で採用しているところ、令和に入ってからそれぞれ規則を定めて、この期間をさらに6か月延長できる制度を作り始めている。実際、条件付きとして採用し、育成が可能かどうかの第一次的な判断をして、だめであればそれは仕方がないというような動きになっている。

条件付採用が終了して正式に採用されることになった後の人材育成に関しては、若手世代の特性を踏まえてどうやって伸ばしていくかという目線も大事だが、我々のような上の世代が、若手に特化した働き方について議論を深めていくことも重要であると思う。こうした取組の一環として、若手世代に、自由な政策の立案を任せるという取組を行っている。その中で、若手世代には、どのようなプロセスが重要なのかを体感してもらい、将来に向けての仕事の仕方とはこういうものだということを理解してもらえるような時間を作るようにしている。

委員長： 自由な政策の立案とは具体的にどういったものか。

委員： 自分が生活する上でこうであったらいいと思うことを実現させなさい、と漠然としたテーマを出し、若手の好きなように立案させるというものである。

委員： 先ほど、裁判所のOJTに関する説明を聞いて、私たちの行っているOJTは、一方的なのではないかと考えさせられた。普段、NPO法人や任意団体といった小さな団体と関わることが多いが、そのような団体の特性として、様々な活動をしている方が集まっているため、理想とする形がそれぞれ異なるというところがある。それが良い面でもあり悪い面でもあるのだが、OJTの段階で、モチベーションを見出して目的意識を持ってやっていきたいという方と、もうだめかもしれないという方と、二つに分かれてしまう。対象者個人の特性として受け止めていたところではあるが、先ほど裁判所のOJTに関する説明の中で、対象者となる若手世代の意見や提案によって育成課題や目標を作成するというお話があり、その取組が参考になるのではないかと思うので、具体的にお話をお伺いしたい。

説明者： 自分の能力を伸ばすという点に関して言うと、上の世代がこれをやりなさいと一方的に与えると、やらされ感というか、主体的に伸ばしていこうとはならないということがある。そのため、上司側は打合せをして、対象者のここを伸ばしていきたいというところを考え、一方で、対象者自身にも、自身のここを伸ばしていきたいというところを考えてきてもらう。その後、上司と対象者との間で面談を行い、対象者からまず自分のここを伸ばしたいと提案をしてもらい、それを受けて上司側も提案をする。面談の結果、当面の目標として、例えば、迅速性と職務知識を高めましょうということで、対象者自身が提案したものや上司側が提案したものを設定する。そうすると、対象者も、自身で設定した目標については納得して取り組むことができるし、上司の提案した目標についても、それもいいかもし

れないと考えて、ある程度主体的に取り組んでいけるということになる。一定期間後、対象者との間で振り返りを行い、その結果を受けて、さらに上司側で打合せをした上、対象者との間で、前期の結果を受けてどうしていきたいか、どのようなことに取り組んでいきたいかについてさらに面談をして、次の期の目標を設定していくということになる。

委員長： 裁判所のOJTについての感想やさらに工夫すべき点、日々若手に対するOJTで苦労している点、工夫している点などがあればお伺いしたい。

委員： 今の若者について、振り返りをさせる機会が多いということが気になっている。自分のどこがいけなかったのか、次はどうしたら良いのかということ振り返らせることによって、自分の出来ないところを常に見つめなければならない、そのことに本人自身は疲れてしまっている。成長を促すということが、自分の出来ないところを見つめるということになり、むしろモチベーションの低下につながっていると思う。あまり建設的な意見ではないが、ある程度留まる自由を与え、あまり振り返らせないということも実は大事だと思う。今の若者には、「反省疲れ」や「成長求められ疲れ」というものを感じていたので、モチベーションと振り返りのバランスについては、御考慮いただければと思う。

委員： 当団体では、1年目の職員が辞めていくというパターンがここ数年多くなっており、人材育成については喫緊の課題ととらえている。

現場で何が出来るかを考えると、1点目としては、若手が働きやすい職場、風通しの良い職場を、日常的な会話を通して作っていくということである。心理的安全性の確保があることで、困っていることや悩んでいることを打ち明けて、一緒に考えていくスタイルが構築できると思う。2点目としては、職員のスキルアップが挙げられる。その職員にあった研修を、管理職や中堅の教員と一緒に考えていくことが重要であると思う。

委員長： 若手世代はネットリテラシーが高く、DXも得意で多様性を重視するな

ど、優れた資質を持っているとも言われているが、そのような中で、どのようにして能力を高めていくかという課題について、何か問題意識を持っている点はあるか。

委員： 問題意識は常にあると思っている。当団体では、マニュアル化されたものは一切なく、情報収集能力や多方面での広い知識が求められている。そのため、自分の進む道がどうこうというよりも、まずは自分を磨くことを常に意識させるということが、私たち先輩の役割だと思っている。

おそらく今の若手には、昔のような根性論は通じず、こうやらなければならないと言っても理解できないだろうが、注意をされなくなるということのほうが不幸だと思う。自分を磨くための振り返りや、自己表現をどうしていくかということが大事になってくるのではないかと思う。

委員長： 上司がどのように働いているか、その姿を見せることが大事ということになるか。

委員： 大変そうにしているから管理職にはなりたくないと思える人もいると思うので、あまり大変そうにはしないようにしている。

委員： 当団体でも、会議の度に、若手育成をどうするかということが議題になっている。やりがいを重要視する意見が多い中、「やりがい搾取」という言葉もあるように、若手に対し、やりがいを煽り立てて搾取しているという意見もあった。また、現在の働き方改革の中には、やりがいを削ぐものが複数あり、働き方改革でしっかりと休むよう指導する一方で、やりがいがあるのだからと、矛盾したことを若手に求めているという意見もあり、なかなか難しい問題だと思っている。

若手にも個性があり、放っておいてもやりがいを感じて頑張る者も一定数いて、このような者に対しては、やりがいを削がないように、働き方改革の部分についてはトーンを低めにして本人の頑張りに任せるということでも良いとも思われるが、一方で、働き方改革を重視する若手もいて、こ

のような者に対しては、色々と注意をするということがはばかれるような状況になっており、これまで行ってきたOJTがやりづらくなっていると感じる。そのため、OJTの指導方法について、入替えの時期に近づきつつあると個人的には思っている。OJTの教育効果がこの先失われていき、その時にどのような方法で若手を育成していけばいいのかという点を考えると、今の若手はマニュアルを求めているため、応用の利くマニュアルを見つけることだと思っている。マニュアルに否定的な考えを持つ人も多いと思うが、そのような否定的な考えを持つ人が肯定できるような、応用の利くマニュアルを見つけていく時代に入ってきたと思う。今、そのようなマニュアルを作ることができないか考えているという状況である。

委員： Z世代の若手というところからは外れるが、当団体では、若手の破産管財人の育成が昔からテーマに上がっている。以前は、若手を破産管財人代理に付けて育成をすることはあったが、あくまで補助でしかなく、一部しか見てもらえないということがあった。これだけではうまくいかないということで、申立人代理人の弁護士から問題意識を若手の破産管財人弁護士に伝え、様々な形で意見交換をするなどの方法で、破産管財人の事件処理の進め方などを学んでもらうということも試みている。一つのことを責任を持って最後まで行うということが大きな経験になり、能力の向上につながる。今のところこの取組はうまくいっていると思う。

委員長： 次は、管理職昇任に向けての意識付けのための取組という議題について議論したい。若手世代を育成し、係長クラスまで登用したとして、次にどのように管理職昇任への意欲につなげるかについて、各分野での御経験を踏まえて御意見を伺いたい。また、裁判所の職員の中には、管理職としての職責の重さ、育児・介護の負担、部下指導育成への不安などを述べる職員も少なくない状況だが、各委員の所属組織等の実情や、管理職昇任への意識付けへの取組等があれば、御紹介いただきたい。

委員： 当団体では、管理職になって事務的なことをやりたいという人は基本的に少なく、いつまでも現場にいたいと思っている人が多い。一般的な人事異動で、部長や局長になっていくケースはあるが、管理職になるための意識付けの教育などは基本的に行っていないというのが現状である。

委員長： そうすると、管理職になるよう言われた際には、社員の方々は前向きに受け止めているということになるか。

委員： 一定の入社年次になったらそうなるだろうとされていて、言われたのだから仕方ないという感じである。

委員： 当団体は、全国転勤がある組織で、地域で働きたいという人と、東京に拠点を置きたいという人に分かれる。たくさんの職種があり、管理職になりたいという人はどんどん手を挙げていただいているが、必ず希望が叶うというわけではなく、少し待っていただくようなこともある。

管理職になりたくないという人がいる背景には、我々管理職を見て、ああはなりたくないと思われているところはあるのだろうと思う。私が中間管理職の方をお願いしているのは、会社の役に立たない話はしないでほしいということである。組織の進んでいる方向を若手にしっかりと伝えていくということが重要であると思う。

そのほか、自分の組織だけでいろいろな問題を解決しようとするには限界が来ているため、人材育成を含めて、その地域の、他の組織の方々の力を借りて一緒にやっていくことが重要だと思う。今日のような意見交換の場もその一つであり、お互いの職場で、皆が同じように悩んでいるのだと、たいへん勉強になった。

現場の職員や中堅職員が外の環境に出て、外から見える自分の職場、自分の職場に期待されている役割について認識し、地域の中での自分というものを見つめなおすことがモチベーションにつながるし、その中で、より地域に貢献したいということになれば、おのずと、さらに責任のある仕事

をやってみたいという考えにつながるのではないかと思います。

委員長： 具体的な取組などがあれば御紹介いただきたい。

委員： 最近では、職場が終わるとそのまま家に帰るなど、他者とのつきあいが少ないと聞いているため、普段つきあいのない会社の職場を見学したり、交流会や勉強会などで若手職員同士が集まるということが考えられると思う。釧路くらいの規模であれば、こういった取組も可能であると思う。このような機会を我々が作れば、あとは若手職員一人一人が、その中で自分の仕事と地域を紐付けていくようになるのではないかと思います。

委員： 当団体では、適切な人を人事異動で管理職に配置しているため、自ら希望して管理職になるという人はあまりない。実際のところ、管理職になりたくないという人はかなりいる。また、管理職になって、嫌でやめてしまうという人も何人か見たことがある。特に、中間管理職は、通常業務に加えて、新たに部下の管理をしなくてはならないため、なかなかつらい立場にあり、管理職になりたくないという人が増えている状況である。

このような状況に対する効果を期待して、当団体では、昨年からは係制を導入している。それまでは、担当制をとっており、課長の下に課長補佐が何人もいて、係の中の仕事をそれぞれ分担して行っていた。担当制には良い面もあるのだが、係を分担することによって、係全体の仕事を把握することが難しい状況になってしまうという問題があり、その点が課題となっていた。例えば、自動車の部品は作っているものの、一体何を作っているのかが分からないというような状況である。このような状況により、やりがい失われる面もあるため、今は係制にして、係長を必ず1人置き、係全体を把握できるような体制に少しずつ変更しているところである。

(別紙)

発 言 要 旨 2

委員長： 裁判所の説明に対する御感想や御意見、各所属団体における実情、経費削減に向けた取組について御紹介いただきたい。

委員： 裁判所の御説明はたいへん素晴らしく、指摘するような点がほとんどないぐらい網羅されていると思った。

デジタル化でいうと、現在当団体では一切、紙が配られることはない。会議でも、パソコンを持参するか、こちらで用意したタブレットを使用している。

また、当団体に関わることの多い行政機関では、センター化によりどんどん人員が減っており、国全体で予算を減らしていくというような動きが出ている。裁判所においても、一つの裁判所の中で経費削減を行っていくというレベルの話では既になくなっており、管理部門のセンター化、統一化というところを最終的には考えていかなければならないと思う。

委員： 当団体では、一般管理費についてはそれほど上下せずに、例年同じような予算・見込みで運用を行っている状況である。収入は年度によって上下する水物のようなところがあり、自助努力によって赤字にならずにやっていくことができているという状況である。このような中で、経費削減をしていくには限界があると感じている。

ペーパーレスという部分に関しては、なかなかデジタル化に付いていけない部分もあるため、紙ベースの状況を打開するにはまだしばらくかかるような状況である。

委員： 当団体では、ファックスが原則禁止となっており、資料のやり取りなどは全てメールで行っている。会議や研修に関しては、コロナ禍をきっかけに、現在ではzoomを利用して行っている。

以前、実際にかかった経費について、その割合を出してみたところ、一

番大きかったのが電気代であったため、電気代を削る取組を行ったことがあった。電気代をどれだけ抑えられるか計算したてみたところ、全体の2分の1くらいまで抑えられるという結果になったため、試しに取り組んでみたが、実際にそのくらいまで電気代を下げることができたということがあった。

委員：　ここ数年で釧路も大分暑くなり、エアコンが必要になる日も増えてくるのではないかと思うが、そのような費用を抑制するということになる、職員や裁判官の能率が低下してしまうということもあるため、必要な費用は出すべきであると思う。

全体的な数字で言うと、国家予算が約100兆円ある中で、裁判所の予算は約3300億円であり、全体の約0.3%の割合になるかと思われる。昔は、2割司法、3割司法と言われていたこともあったが、人口1億2000万人を持つ国の司法を、この予算の範囲でやりくりしているということになると、おそらく諸外国には例がない程度にすでに効率的かつ透明性の高い司法が実現していると認識している。その中でさらに紙代やエアコン代をどうするかというような話をしなければならないのはなかなかつらいところであると思う。国家予算の問題ではあるが、事前規制から競争社会へ移っていく中で、司法の役割が必要とされここ20年ほど司法制度改革がなされてきたという経過もあるため、最高裁判所及び各地の裁判所には一丸となって予算増へ向けた取組をお願いしたいというのが率直な感想である。

委員：　当団体でも、オンライン化は進められているが、一部、ペーパーでの提出物が残っている。利用者の個人情報を取り扱うことが多くなかなかそこを削減することができないということと、世代によっては自宅にパソコンがないという方もいるため、全てを完全にオンラインで効率良く行うということは難しい状況である。

また、研修についてもオンライン化が一般化したがる、直接集まって考慮したい部分もあり、今後はオンラインと集合型の二本立てになっていくのではないかと思う。

委員： 当団体では、証明書の発行や必要な許可はデジタルで行うなど、ある程度デジタル化が進んでいる。最近では、掲示板を利用することもなくなって簡素化されている感じがする。これによってどのくらい経費が削減されているかは分からないが、その部分を他の部門に充てて充実させているという状況である。

委員： 当団体では、本部と支部双方で経費削減について苦慮しており、経費をどの程度削減できるか検討しているところである。

本部では、これまで事務所を借りていたところ、新たに土地を取得して事務所を建築したことにより、賃貸にかかる費用を圧縮するという取組を行った。空室については賃貸し、その賃貸料を予算に組み込むということを行っており、今のところプラスの方向に転じている。

支部では、職員が事務所に8時間常駐することがあまり効率的ではないという意見があったため、利用する方々の理解を得た上、時間を短縮し職員の給料を減額させていただくという取組を去年から行っている。そこで削減された予算を運営費に充てるという形で現状は問題なく行っているところである。

また、業界では働き手が少なくなっていることから、当団体の収入も減り運営が厳しくなっている。今後は、経費の削減だけでなく、啓蒙活動を通して人員を増やす努力をしていかなければならず、活発な活動が必要になってくると思っている。

委員長： 皆様から活発な御意見をいただいたが、予定していた時間が来てしまったため、経費の最適化については、次回も継続して意見交換させていただきたい。