

水戸地方裁判所委員会（第42回）議事概要

1 日 時

令和6年6月10日（月）午後1時30分から午後3時30分まで

2 開催場所

水戸地方裁判所大会議室

3 出席者

【委員】

秋山肇、伊藤哲司、海老根功、大田健吾、小田部卓、鬼澤正美、鈴木健秀、関田國作、福井章代（委員長）、細谷鈴路、程塚智則、三上乃理子、谷萩百合子、山崎威（五十音順 敬称略）

【事務担当者等】

久保田泰行民事首席書記官、廣岡美江刑事首席書記官、宮澤康弘事務局長、坂野喜隆事務局次長、内田圭介総務課長

4 議事

(1) 新任委員の紹介（鬼澤委員、細谷委員、三上委員、山崎委員）

(2) 委員長の職務代理者の指名

福井委員長より三上委員を指名

(3) 第41回委員会（令和5年11月13日実施、テーマ「裁判員制度と若年層広報」）以降の広報活動について報告

(4) 本日のテーマ「裁判所における若手職員の活躍について」

内田総務課長から、若手職員の活躍が求められる背景、若手職員の実情等、若手職員を巡る課題について説明

(5) テーマについて意見交換をした概要（●委員長、○委員、■事務局）

● 委員の方から御意見や御感想を伺いたい。

○ 裁判所ではインターンシップの受入れはしているのか。

■ 裁判所事務官や裁判所書記官について、インターンシップの受入れ

はしていない。

- インターンシップを受け入れて、若手職員に参加した学生の担当をしてもらってはどうか。若手職員が教える立場に立つことで良い経験になるのではないかと思う。また、裁判所は一般的には敷居が高い印象があると思うので、若手職員を対象とした研修に一般の来庁者に対するロールプレイを取り入れて、学びの機会としてみてはどうか。
- 若手職員を対象とした研修において来庁者に対するロールプレイを経験してもらおうということは、自分の立場や相手の立場を考える良い機会になるかもしれない。
- 国家公務員や教員の志望者が過去最低の状況にあると言われているが、裁判所職員の志望者も減っているのか。
- 公務員全般に言われていることは裁判所にもある程度当てはまる傾向といえよう。
- 民間では若手職員の離職が問題となっているが、裁判所の若手職員の離職率はどのような状況にあるのか。
- 個人的な見解であるが、若手職員の離職率が高いという感触はない。
- 我々の会社でも若手職員の離職は増えている。そのため、若手職員の仕事に対する意欲や満足度をどのように高めるかという問題意識のもと、第三者機関を交えてアンケートや聴取調査を実施した。若手職員からは、仕事が繁忙で覚えるべきことが多く自分の時間がとりにくい、あるいは、仕事の成果や成果に対する評価が見えにくいという意見が出た。こうした意見を踏まえ、我々の会社では業務の効率化を進めており、また、人事評価においても職員と管理職員との1対1のコミュニケーションを重視するようになってきている。若手職員も自分に対する会社の評価を実感できるため、仕事に対する意欲が高まっている印象がある。裁判所においても、若手職員が今何を思い、どのようなこと

に不満を持ち、どのように評価すれば意欲を高めることができるのか、そういった視点を持つことが有用ではないか。また、若手職員の意見が仕事全体にどのように反映されたのか、また、その結果がどのように評価されたのかを示すことができると若手職員のやる気につながるのではないか。

- 調査の結果、若手職員からは仕事が繁忙であるという意見が出たということであるが、一般論として、今の若者は繁忙にならないよう配慮するだけでは足りず、自分が成長しているという実感が持てないと仕事を辞めてしまうと言われているが、仕事の繁忙度と若者の意欲についてはどのように捉えておられるか。
- 繁忙感にも、与えられた仕事を単に作業としてこなすだけの繁忙感と、与えられた仕事は多いが目標を立てその達成に向けて自分の意見もしっかり伝えながら仕事を進めていく繁忙感の2つがあると思う。前者の繁忙感は単に疲弊するだけだが、後者の繁忙感は成果がきちんと評価されれば若手職員の意欲の向上につながると思う。
- 若手職員の目標設定を組織内で共有するに当たって、工夫していることがあれば教えていただきたい。
- 毎年業務計画を立て数値目標を設定するが、計画を立ち上げた場面や若手職員が個人の目標設定をする場面など、事あるごとにその意義や目的を伝えている。個人の目標設定は高めに設定させており、また、目標の達成度は幹部職員も把握した上で、成果を給与などに反映させている。若手職員の間にも差が生じるが、仕事に対する意欲を向上させるためには必要なことだと考えている。
- 管理職員と若手職員とのコミュニケーションについて課題はあるか。
- 管理職員のスキルが均一化されていないという課題がある。若手職員のレベルも様々であり、個々のレベルに応じた適切な指導や評価を実現

するためには、管理職員のスキルの均一化を図る必要があると考えている。そのため、管理職員向けの研修を実施し、部下指導のスキル向上に努めている。

- 管理職員向けの研修ではどのようなことを取り上げているか。
- コーチングを取り上げている。
- お伝えしたいことは3点ある。1点目は、若手職員を抜擢しなければならない理由を考えることが重要である。スキルアップなどを望む若者が多いことは一般論としてはそうだと思うが、そのような若者が裁判所の若手職員に多いかということ、私は裁判所の若手職員の中には仕事を着実に積み上げていくタイプの人も多い印象がある。若手職員の抜擢と若手職員の働きやすい環境がイコールだといえるかどうかはもう少し考えてみてもよいと思う。もちろん若手職員の抜擢は不要であるということではなく、新しい発想を得るという観点からは重要だと思うが、もう少し個人のキャリアと結びつけて考えてみてもよいと思う。その点を考えることが裁判所で働く若手職員のモチベーションの把握にもつながると思う。

2点目は、若手職員の特性や選好を把握し、その特性を業務に組み込むことが重要である。さきほど、能力は高いが十分に発揮しない若手職員もいるという説明がされたが、日常の仕事にプラスアルファとしてやる仕事については、やりたい人もいると思うが、そこまではできないという人もいると思う。できる限り若手職員の特性を業務に組み込むことができないと、どうしても意欲のある特定の人の意見しか出ない状況になってしまうと思う。

3点目は、若手職員の主体性の重要さをどう考えるかということである。裁判所が若手職員に求めることは、問いなのか、答えなのか。仮に、問いは既にあって、答えが必要だということであれば、主体性はあまり

重要ではなく、他方で、そもそも問いがどこにあるのか知りたいということであれば、主体性が重要になってくると思うので、その点を分けて考えてみるとよいと思う。

● プラスアルファの仕事という点に関しては、プラスアルファの仕事が今後は若手職員の日々の仕事に置き換わって新しく取り組む仕事になるものと考えている。

○ そうすると、みんなそうなんだということが重要と思う。特別だと言われて頑張る人となぜ自分だけが頑張る必要があるのかと感じる人の両方がいると思う。自分だけでなくそれぞれの人がそれぞれの特性を活かしている雰囲気があると、特性を活かすことが普通になると思うので、そのようなイメージを若手職員と共有できるとよいと思う。

● 問いが必要なのか、答えが必要なのかという点に関しては、問いが必要な場面と答えが必要な場面の両方があるのではないかと思う。最近では業務見直しやより良い業務の在り方を見いだすために率直な意見が必要となる場面が多いので、問いが必要な場面が増えている。

○ ある仕事を着実にこなすタイプの人には思いもよらない発想を出しにくいようにも思うので、そういった発想を隠れて持っている人から引き出すことも重要だが、他方で、発想を求めすぎることも酷だと思う。例えば、グループワークを取り入れると相互作用が生じて良いのではないかと思う。

○ 若手職員には常識といえるスキルをベテラン職員が持っていないことに若手職員が幻滅するのではないかと危機感を抱いている。若手職員の目標になるような上司の姿を見せることや中堅、ベテラン職員を育てることが若手職員の定着や育成には重要だと思う。また、採用されたばかりの若手職員に疎外感を感じさせず、職場に自分の居場所があると感じてもらえることも重要である。記者には「事件を持っている」という業

界用語があり、記者の在任中に大きな事件があると、「その人は事件を持っている」という言い方をされる。大きな事件を担当することで周囲の記者を含めて記者が大きく成長するのだが、他方で、そういった事件を担当することを負担に思うとドロップアウトにつながってしまう。記者はある種の芸術家であり、関心があることには昼夜を忘れて仕事をするのが記者という職業だと考えている。記者の仕事が定時で終わる仕事になってしまったら、マスコミという業界は成立しないので、若手職員にはそのことを分かってもらい、頑張っている記者の姿を見せることで、自分に合っているかいないかを判断してもらう必要があると考えている。インターンシップにおいても、良い面だけでなく悪い面を先に見せておくことがミスマッチ解消のために重要ではないかと思う。

- マスコミの仕事の特性として本質的に変えられない部分があるとのことであり、今の風潮からすると厳しい職場だと思われがちだとも思うが、それでも志望する方は一定数おられるのか。
- 新人でも大ニュースをキャッチしスクープになれば社長賞を貰える仕事であり、そこに年次や経験は関係がない。新人でも大きな仕事ができるということを魅力に感じてほしいと考えている。
- 生産年齢人口の減少を含め地方における職場の人手不足は切実な状況にある。新規学卒就職者の就職後3年以内の離職率は約3割と言われているが、時代の変化・流れ、あるいは適切な雇用の流動化という観点で言えば、生産性の向上に資するものであり、ある意味、前向きに捉えることもできる。デジタルネイティブ世代といわれる現在の若者の情報収集力は非常に早く優れていると感じており、そうした能力はぜひ活かすべきかと思う。資料の中で若手職員を巡る課題として、「積極的には発言しない者がいる」、「主体的に行動しない者がいる」などの記載があるが、今も昔も日本人特有の「空気を読む」気質によるものかもしれない。こ

のような課題は、ややもするとチームをまとめる管理職員が若手職員の力を引きだせていないとも言えるので、管理職員側からみたマネジメントの議論も必要と感じている。そうした意味では、職場・チームにおける「心理的安全性」の有無が解決に向けたひとつのキーワードになる。心理的安全性とは、上司や同僚に異なる意見を言っても人間関係が破綻したり、相手から拒絶されることがないと感じる状態を指し、心理的安全性が確保されている職場・チームでは、様々なアイデアや意見が出て、生産性の向上や離職率の低下につながると言われている。また、心理的安全性を高めるためには、リーダー自身が自己受容をすることや、1対1の面談等を通じて管理職員と部下職員が信頼関係を築くことなどが重要だとされている。

- 弁護士になる前は地方公務員をしていたが、当時は、裁量のある仕事に取り組み、仕事がうまくいくと達成感を感じてやる気につながっていた。裁判手続は決められたことを決められたとおりに進めることで対立する当事者の公平を図っており、そうした仕事に取り組むこと自体が大変なことなので、私は1つの活躍の姿だと思う。ただ、それだけでなく若手職員がより裁量のある仕事に取り組み、意見を出したり判断をしながら仕事を進めることも重要なことだと思う。
- 裁判所の仕事は法律に従って行う仕事であり、民間と異なり利益に結びつかない特性もあるので、そうした中で、若手職員にどうやって成果として受け止めてもらえるか難しさを感じている。本日、皆さんからいただいた意見は大変参考になったので、今後活かしていきたい。

5 次回のテーマ

「ウェブ口頭弁論について」

6 次回の開催期日

令和6年11月18日（月）午後1時30分から午後3時30分まで