

名古屋地方裁判所委員会（第35回）議事概要

1 日時 令和4年5月19日（木）午後1時30分から午後3時30分まで

2 場所 名古屋地方裁判所

3 出席者

（委員） 井上新、大津知美、梶原弘司、高坂昌志、櫻井康司、清水貴子、瀧誠、滝口健二、星野不二雄、吉枝道生、竹内裕美、金山陽一、大熊一之（委員長）、山田耕司

（事務担当者） 村上事務局長、原田民事首席書記官、神谷刑事首席書記官、沖本名古屋簡裁首席書記官、鈴木事務局長次長、山田事務局長次長、中島総務課長、佐久間人事課長、長谷川人事課課長補佐、板津総務課課長補佐

4 協議テーマ

「職場の事務改善について～既成概念にとらわれないアイデアを生み出せる職場づくり～」

5 議事

(1) 委員紹介

(2) 前回委員会以降に行った改善事項の報告

(3) 冒頭説明

(4) 協議テーマに関する意見交換（別紙記載のとおり）

(5) 次回開催日及び協議テーマ決定

ア 開催日時

令和4年11月10日（木）午後1時30分

イ 協議テーマ

裁判員制度について～若者の積極的な参加に向けて～

(別紙1)

協議テーマに関する意見交換

(○：委員、●：委員長、◆：事務担当者)

- 社会経済情勢が大きく変化している今、社会の要請に合わせて裁判所が変わっていくためには、率直に意見交換できる心理的安全性の高い職場であることや現状維持バイアスを打破することが必要であるといった点について、裁判所の職場風土やこれまでの取組についても言及しながら説明をしたが、何か疑問や質問等があれば伺いたい。
- 裁判所が色々と努力をしていることは理解した。前回のテーマ(「民事訴訟手続のIT化について」)に絡めて言えば、組織をIT化する場合、概念や議論はもちろん大事であるが、形から入ることも大事である。デジタルトランスフォーメーションは必要なことであるが、例えば、Teamsを活用することを決めたのであれば、色々な場面で使ってみるということが大事である。形から入るということで一番分かりやすいのは、まず、今回の会議のために事前に送付を受けたような資料は全て電子化するとか、Teamsを使って職場ごとなどで色々なグルーピングを作って組織化し、階層を作っていくといったように、先にコミュニケーションの形を作り、その中で心理的安全性の確保や現状維持バイアスを打破するための取組を行うというやり方もある。
職場での研修については、とりわけIT化に関しては、職員が自分の問題として、時代にどうやって付いていくかを考えることで、色々なことが改善していくのではないかと思われる。
- 業務の改善、効率化というのは、民間企業も含めて、色々な手法を導入している。カイゼン運動又はQC小集団活動のほか、様々な問題の分析手法等のアイデアが出されていると思われるが、そういったものは研修で取り上げているのか。
- ◆ 研修では、事務改善のスキルよりも、色々な部署における事務について、最

も適切かつ合理的な処理方法を身に付けていくことを目的とした研修を重点的に行っている。

○ 裁判所では、裁判官、書記官の他にも事務職員がいると思うが、職員の心理的安全性を確保するために、働き方の違う方たちをどのように組織化し、意見を吸収したりしているのか、実情を教えてほしい。

◆ 職種の違い、経験値の違い、役職や年齢の違いがある中で、どうやればフラットな議論ができるのかが我々の悩みである。委員の皆様には、自分の組織にはこういった職員がいて、とても前向きな議論が展開できているといった話を伺いたい。

また、そのような職員を育てるための組織の在り方や職場風土の作り方として、組織全体として又は幹部としてどう働きかけるべきかを伺いたい。

○ 一般的に、職員の意識はすぐには変わることはなく、時間をかけてやるしかない。モノづくりの現場では、QCサークル、又は改善提案制度等といった小さな改善や変更をよく行っている。これは、課題・問題を見つけて、自分の仕事の範囲内で少しずつ改善し、それを積み重ねていくことにより、大きな改善につながるというものであり、この取組における職場のコミュニケーションの中で従業員が育っていく。時間を要するのが前提となるが、単に1日、2日の研修で意識変革や業務改善をすることは困難であり、常に職場の中で問題点や課題を見つけて議論をし、少しずつでも身の回りから改善していくことの積み重ねが最短の方法であると思われる。DXやITのデジタル化のツールがどんどん普及していることから、それらをいち早く取り入れて、具体的に改善の方法が提案できる職員が増えれば、自ずと組織的にも改善が進むと思われる。

○ 奇抜な意見の方が重要視されるという特殊な部署もあるが、通常の事務部門である総務・経理・人事といった部署については、個々人レベルで「楽がしたい」、「ミスをしないようにするためにはどうしたらいいのか」、「どう

すればもっと仕事が早く終わるのだろうか」と考えて工夫し、効率化を図ることを積み重ねていくことはあると思われる。しかし、周りに対して普遍的なアイデアとして、あるいは演えきできるような形で、「これをやれば楽になる」といったアイデア出しや提案をすることができる人は少ないと思われる。皆、個人で色々な努力をしていると思うので、自分なりに改善した仕事のやり方を他の人の仕事にも使えるような形にできると、組織全体として業務が効率的に回っていくと思うが、うまくいっていないのが現状である。

- 今回のテーマ設定（「職場の事務改善について～既成概念にとらわれないアイデアを生み出せる職場づくり～」）を見て「裁判所は真面目」というのが率直な感想である。例えば、「既成概念にとらわれないアイデアを生み出せる職場づくり」というテーマ自体が既成概念にとらわれているのではないのか。もし我が社で今回のテーマを出して来たら、「もっと既成概念にとらわれないようなテーマはないのか」という話になると思われる。「既成概念にとらわれないアイデアを生み出せる職場づくり」が真に必要なのかどうかというところから議論された方がよい。我が社と裁判所では、組織があまりにも違いすぎるので参考にならないかもしれないが、我が社では社員はなるべく外に出て、多くの人と交わることを大事にしている。「社内においてもアイデアは出ないし、仕事も生まれない」と言われるし、「お弁当を持ってきては駄目だ、必ず外に食べに行け。食べに行った場所で新しい出会いがあるし、発見がある。」と言われてきた。外に出向くことによって新しい出会いや発見があり、学びにつながればよいのではないかと思うが、裁判所の仕事は、外部に開かれればそれだけでいいという訳でもない。伝統的に持っているものを大事にし、それをどう壊していくかというのはすごく難しいと思われるが、外部に開いていくことをすごく努力されているので、それを続けて、その中で変えていくしかないと思われる。

- 職場に起因するのか、採用の際そういう人が入ってこないのかは分からない

が、現状、奇抜なアイデアを出す人は中々いない。

IT化、業務効率化に関して言えば、私の職場では以前より電子決裁を行っている。従前は、決裁者全員が次々と判子を押し、書面が上層部に上がっていくものであったが、電子決裁が始まり、決裁者が自分の都合の良いときにクリックすることが出来て、ペーパーレスにも業務の効率化にもなった。もちろん、中には電子決裁に馴染まないものもあるし、当初は決裁がワンクリックで終わることに違和感があったが、それにも慣れ、全般的に事務の効率化になった。担当者が決裁者一人一人に書類を持って回るには相当の時間及び労力を費やすことになるため、誰かが事務の効率化を提言したのではないかと思われる。

また、自治体の職場において、バランスボールに座って仕事をするというニュースを見たことがあるが、市役所又は町役場といった公の役所でもそういう試みが出来ることに驚きを感じた。そういった斬新な意見を取り入れた経緯に興味を感じたと同時に、その取組は我々が今検討している内容とどういふ違いがあるのかを考えながら、委員の皆様の意見を聴いていたところである。

- 心理的安全性について、社員のやりがいや働き甲斐だったりとか、最近は「エンゲージメント」という言葉を使うが、これらをどう高め合っていくのかが一番大事と思う。社員が自律的な考えを持ってアイデアを出すのは非常に大事なことだが、まずは、社会における組織の存在意義を踏まえ、自分たちが重視するのは何か、価値観は何かといった共通意識を全員が持つというのが一番のベースになると思われる。その点については、裁判所は、民間よりも社会における役割や価値観に関する職員の共通認識を持ちやすいと思う。職員個人で考えていくと、組織における自分の役割はどこにあるのか、そのために何をすればいいのかということを考え、自分の立ち位置を理解していることが一番重要になる。職場や役職といった立場によって役割は違ってく

るが、それを常に上司からも伝え、双方向で正しく理解し合い、コミュニケーションをとって行く中で、自分の仕事として何をすべきかを自律的に考え、目標を立てるとというのが一番大事だと考える。その上で職員が果たした役割や行動に対し、組織が正しく評価するという一連の動きをサイクルで実践していかないと、提言しても正しく評価されないというような不満につながる。なお、自分の役割が分かっていないと提言も出てこないのも、半期又は毎月1回といった定期的に、上司からコミュニケーションをとって、個人の役割や組織貢献のために職員に何をしてほしいのかを正しく伝える機会を設けることが必要である。その上で、組織貢献できた場合には評価するという一連のサイクルを組織として実行することにより、初めてアイデアが出る風土が出来上がると思われる。しかし、企業においても、これは一朝一夕にいかず、共通の悩みだと思っている。いずれにしても、自分の役割、貢献するために何ができるのかを常に考えるような組織を作っていくことが肝要と思われる。

○ 色々な役職や団体が参加するボランティア団体に参与しているが、本音で役職に関係なく会話ができる場があるとよい。ただ、その中でもルールを設ける必要があり、ある程度一定の立場をわきまえることで良い発想が生まれると思われる。上司や様々な職種の職員が参加する話し合いの場を設け、色々な意見を出し合い、出された意見は話し合いの場のみとすれば、参加者が意見を出しやすくなり、改善につながると思われる。今はお酒を飲んで本音を話すという場も無く、オンライン等のウェブの時代になっていることから、個々で面と向かって上司と会話するには限界があり、まずは場を設けることがよいと考える。

○ 今回のテーマで考えると、優秀な若い職員を育てる、又はスキルアップさせるということが必要かつ効果的と思われる。昨年度、組織力研修として、チームビルディング研修を開催したが、20人規模の応募型の研修で、参加者を若手職員に限ったところ、色々な課から違う職種の人たちが集まった。参

加者をグループ分けし、全7回の研修の中で一つの案を作ってプレゼンし、研修の最後の発表では、研修に参加していない職員全員がそのプレゼンを見ることができるという研修であった。参加者は7回の研修の中で様々なノウハウを身に付け、職場の中でそのスキルを活かしており、職場としても非常にプラスになった。また、課を超えて別のジャンルの人たちと意見交換をする中で身につく力は想像以上であり、これからも是非そういった研修に若手職員を参加させたいと思う。研修の期間が長いので、職場にとってはマイナスな部分もあるが、学んできたことを職場に活かせることでそれ以上の効果が見込まれる。具体的には、参加者が作ったプレゼンはレベルが高く、グループ内だけでなく、他のグループとも交流して意見交換をしたりするなど、思った以上に波及効果があった。中間層やベテラン層といった年代や立場も超えて、皆が研修に参加した若手職員のスキルに一目置き、職場の雰囲気も良くなり、仕事もうまく回っていくようになったと感じている。

- 大学病院では、若手医師が教授に意見することはあり得ないという時代もあったが、このような閉鎖された空間の場合、トップの資質が大きな影響を持つと思う。組織を本気で変えるなら、制度なり法律なりを変えれば、大きく変わるのではないかと思われる。
- アイデアの発案を受ける側にとって大事なことは、出来ることと出来ないことをきちんと伝えることである。また、出来ない理由があれば、その理由も告げることが必要である。発案する側の期待が高いこともあるため、採用されなかったときには不満につながりやすく、もう二度と発案しないと考えることもあるし、周りの人にしては、どうも駄目だったらしいということになれば、次の意見が出にくくなると思われる。例えば、職場に託児所を作りたいという意見があったとして、施設の・予算的に厳しい場合、事前に出る出来ることと出来ないことを伝えた上で、理由も含めて説明することが必要と思われる。機材や増員などの意見が出た場合も、それも広い意味で職場改善

の話であるが、頭ごなしに否定するのではなく、きちんと説明することが必要である。一方で、出来ることは速やかに採用することが大事である。一見奇抜に見えるけれども良いアイデアで、かつ、採用可能なものについては、速やかに実行することで、「採用されたので次も良いアイデアを出そう」ということにつながる。

また、若手職員の発案を尊重するという姿勢を示すことも大事である。若手には遠慮があるかもしれない、組織として、柔軟な発想を持つ若手の意見が欲しいのだという姿勢を示すことも有効なことだと思われる。小さなことでも積み重ね、出来ることをやっていくということが将来的に事務改善が進み、良い意見が出る環境づくりにつながると考える。

- コミュニケーションのとり方を考えることも必要なことである。コロナ禍の前は、皆で飲む機会などを利用して個別の苦情等を聞いていたが、今はそれが出来ない。そこで、当団体では、T e a m s で小集団を作り、集団ごとに自由活発に意見を出し合い、チームリーダーに集約させて上司に提言するという方法を採用している。自由な意見の中でも、大きく外れた意見は、チームリーダーの判断で再検討することも想定している。ただし、小集団での検討を放置しておくとうまく機能しないので、定期的に、例えば、月曜日の朝には必ず問題提起を1個出すよう指示し、提案された意見は最終的には集約されて当職まで届くようになっている。この取組により、小集団の中でプレゼン等色々なことを行い、良い意見は取り上げて改善につなげることで若い人が付いてくると思われる。
- 働き方改革というと、テレワーク問題が出てくる。特にコロナ禍でテレワークの機運が高まっていると思う。
- テレワークは、元々は働き方改革での多様な働き方、仕事と育児の両立といった視点で進めていたが、コロナ禍に入り、どこの企業でも積極的にやらなくてはならないという緊急避難的にテレワークが進んだ状況である。コロナ

禍がある程度終息してきた段階で、本来のテレワークというのは何か、自社にとって本当にテレワークが必要なのかという視点に立ち、事務改善という観点からも、再度検討し直してテレワークの仕組みを導入していくことが必要である。

- 皆様の意見は、本当に貴重なもので、取り入れたいと思うものが数多くあった。アイデアを出しやすい職場、意見交換しやすい場の作り方においては、リーダーがどう受け止めるのかという点が特に重要で、意見交換を活発にできるような職場づくりが必要であると感じた。また、将来の裁判所を担っていくのは若手の裁判官や職員であるので、若手の育成にも力を入れ、人材を大事にしていきたいと思う。