

意見交換

※委員長は□、委員は○、事務担当者は△で表示する。

□ 本日のテーマについて、皆様の職場の状況などをお聞かせいただければと思います。

○ 私どもの会社は小売業ですが、今の実情では、やはり採用と、採用して働いていただく方々の繋ぎ止めというのが一番の課題です。当社のグループで社員が約4,000人から5,000人はいますが、新入社員はだいたい年間で100人ぐらい採用し、私が所属している百貨店の事業で、だいたい40名から50名採用しますが、10年間で残るのが2割とか3割ぐらいです。年代にもよりますが、早い方は二、三か月、おそらく3年で2割、5年で5割、30代までには7～8割が辞めており、繋ぎ止めが一番の課題と認識しております。コロナ禍の時期ぐらいからそのような状況がすごく進みました。新入社員は、以前は、配属した店舗で2か月ぐらい研修を受けて、そこから実践で働いていくという形だったのですが、現在は、2年間は本社の人事部の管轄に置き、本社の人事が2か月に1度の頻度で面接をして、課題等があれば、その話を聞いて配置転換することになりました。今までは一度配属されると、本人の意思では配置換えは困難でしたが、退職する方が多いため、はじめ2年間は本社所属にして、新入社員の意見を聞きながら、なるべくいろいろなところで働いていただくような形の配慮をしているというのが今の状況です。もう一つは、この二、三年だけかもしれませんが、初任給が毎年上がってきました。かといって、今働いている方々の給料というのは、なかなかそんなに上がらないので、給料が逆転していくといったことになるのです。全体のベースアップもしているのですが、入社二、三年目の職員は毎年昇給があるという状況が起きていまして、若い方の繋ぎ止めというものにとっても苦労しているというのが現状でございます。

□ 他の職場の状況はいかがでしょうか。

○ 昔はマスコミというのは人気の高い職業でしたが、今は、新聞社は特に昔とは少し違うような状況です。女性が入社することが増え、新入社員の半分以上を占めています。新聞社は女性の活用というものがなかなか進んでこなかったのですが、最近は真剣に繋ぎ止めを行うようになってきました。女性はライフイベントがあって、これまでは辞めざるを得なかったのですが、最近はこれを真剣に繋ぎ止めようということで、女性のやりがいやキャリアアップに関する取組を少しずつ始めているところです。新聞社は、いわゆる長時間労働の職場とよく言われますが、女性を2人で同じ職に配属させて負担を半分に軽減し、2日のうち1日は早く帰れる日を作るというような働き方が増えてきています。最近は男性も配慮されて早く帰れる日が増えてきたという社会事情に乗っかってというところもあるのですが、女性が遅く帰る日には、夫が育児や保育園の送迎を担当することが可能になるようにして、女性のキャリアアップを少しずつ進めているというのが、最近の取組です。もう一つの問題は離職者がかなりいるのですが、それを繋ぎ止めるためといいますか、やりがいアップのために有効だったなと思うことの一つがOJTです。昔は職場任せで、本人が肌で感じながら育ちなさいといった感じがありまして、私どもの年代では入社してもう1週間後ぐらいには、地方の支局に出されるということが多かったのですが、今は記者塾というものを作りまして、二、三か月みんなで勉強するというような研修の機会を長く設けています。記者の場合は、地方の支局に行き、そのデスクから指導を受けるのですが、それこそ配属ガチャではありませんが、いいデスクがいればちゃんとした指導があるけれども経験が浅い上司であればなかなか教えてもらえない、ということがないように、全社的にスキルの高い記者が職場を回って研修を行うようにしているのは、若い記者にとってはスキルアップにつながっていると、現場にいてとても感じる場所ですので、わが社の中では役立つ取組であったと思います。

□ スキルの高い記者が職場を回るというのは、指導係という感じでその仕事に専

念されているのでしょうか。

- そうではなく、普段は本社のデスクとして本社の取りまとめをしていて、指導の時だけ職場を回るといった状況です。
- 実情については業種にもよりますが、当社も同じような状態で、採用や繋ぎ止めといったことにとっても力を入れています。私も入社して19年目位になるのですが、当時はインターンシップの受け入れは多分当社だけがやっていなかったと思うのですが、今は、本当に青田買いという状況で、いかに早く確保するかということを考え、本試験よりもインターンシップのようなもので採用しているのが多いと思います。この間も関西の大学の内々定者の人たちに会社に来てもらい、業務の説明などを行いました。今を取り巻く情勢が、先ほどの説明にもありましたが、マスコミの業界の中であって、今後組織として、どのように持続可能な状態を維持していくのか、組織の在り方というものをみんなで考えていますし、若い世代が持続可能に働くことができる環境にすることも考えて、トライアンドエラーの連続なのかなと思っています。良い意味で働き方が変わってきて、女性の活用もそうですし、休みを取りやすくしたり、残業時間を減らしたりということもありますが、物事には良いことと悪いことの両方があり、逆に働く時間が短くなって給料が減ってしまうという現象も起こったりしています。さらに、今は効率化のために業務の集約を行っており、今までであれば全国の各支局で泊まり勤務を行っていたものを、大阪管内であったら大阪に泊まり勤務の記者とデスクがいて、もちろん付近には住んでいて、何かあれば現場に出ますが、何もないければ誰も会社にいないという状況です。そうすると効率的な業務運営ができるのですが、今までであれば朝も昼も地元の局が出していたものを、大阪から朝のニュースをやると、ローカルサービスの質が下がって視聴者が離れていってしまうのではないかという懸念もあり、やはり二面性があるというのが個人的な感想です。時代や上層部が変われば変更もあったりするのですが、やはり効率性というのは

すごく今求められており、要因としては社会の変化であったり、組織としての変化というものがあると思います。育成については、裁判所と同じように研修があります。外部の人材育成会社の人に教えてもらったり、東京の方に研修センターがあるので、そこに定期的集まって、ガス抜きであったり、いろんな先輩から取材手法を共有してもらったりするなどの機会も設けています。また、先ほどあったように、東京からベテランの記者が来て現場の若い記者と一緒に回り、実際にリポートを作ったりもしています。あとは、ちょうど管理職と若手の間の、もうすぐデスクになるお兄さんお姉さん世代を各局に配置して、デスクと若い人たちのつなぎ役になるというやり方は、割と今定着しています。属人的なところもありますし、課題がないわけではないと思いますが、育成の取組として行っています。あとはやはり、いろいろな場数を踏むことが大事な仕事でもあるので、何か災害があったり、大きな事件や事故があった時に各局の若手を応援に出すことは、昔からやっています。例えば、以前に盛岡の山火事がありましたが、あのような時は周りからいろいろな若い人が来て取材を行ったりしています。全国にネットワークがあるので、今日でしたら天皇陛下が沖縄を訪問されていますので、九州各局の若い記者が集まって応援に入っています。経験を積ませるということは継続して行っていると思います。

□ 医療現場のことを伺ってもよろしいでしょうか。

○ 医師のことについて説明しますと、皆さんご存知のように、医師は医学部を卒業して医師国家試験を通った後、2年間、臨床研修を指定病院で受けなければいけないという医師法の規則があり、それに則って若手の医師は研修を受けます。指定病院は一定の要件が課せられており、教育体制について、プログラム等は公開しなければならないことになっています。また、指導医も、厚生労働省が決めた指導研修会の受講者が指導するという仕組みが確立しています。それをさらに、最近では第三者機関が実際に研修の質を審査して、その認証を受けないと、臨床

研修指定病院として医師の配属をしてもらえないということになっています。研修医の数は、今、都道府県が決めていますので、都道府県のその指定を受けることができないということになります。このことは研修医自身も把握しており、質の高いところに医師が集まるという実情になってきています。このような背景がありまして、先ほど委員の方からお兄さんお姉さん世代の職員がいる部署に配属するという配慮をしているというお話がありましたが、我々の言葉で言うと、屋根瓦式と言います。若手の職員の育成として、その若手の職員とそんなに年齢が変わらない、四、五年上ぐらいの人が身近にいる医療機関でないと人気が出ない状況です。昔のように年齢が20年も離れた親子ほど離れた人が指導するといったことを直接やると、ややもするとパワハラになりがちですので、実際は、やはり前者のような医療機関が人気があり、そういうところの研修医はかなり活気があって、いろいろな意見などが生まれてくると言われています。テーマ説明の際に裁判所のOJT担当者の年齢層を伺いましたが、担当者が10年から20年違うとなると、若手は言いたいことも言えない、これを言ったらなんかバカにされるのではないか、否定されるのではないかというふうに思ってしまう。そのようなことを考えてみると、やはり年齢が近く、分かっている人が寄り添う形で指導していかないと、若手もなかなか本当のことを言わないだろうなというのが、医療現場、医師の世界での話ということになります。

□ それでは、学校現場での状況をご説明いただけますでしょうか。

○ 初任者研修ということになりますと、年間30回行いまして、校内でも週4時間、研修をします。5年目、10年目には、初任者研修ほどではないですが、年5回、センターに行って研修を受けることもありますし、他校に授業見学という形で行くこともあります。それ以外にも、プログラムを組んでありますので、教員は希望すれば受けることができます。学校現場でも、今まで培ってきた教育のノウハウが、若手に伝わっていかなくなってきており、今まではなかったトラブル

ルが起こっているという状況にあります。保護者対応一つをとっても、こういう場合は先に保護者に電話かけておいたほうがいいよとか、今まで積み上げられてきたことが、特に、コミュニケーションがなかなか取れなくなってしまったコロナ禍を境に、深刻になってきたと思っています。このような中でも、教育委員会中心だったのですが、先ほどの委員からも話があったように、年の近い人で悩みをお互いに話し合っただけで次に繋げていくという取組もありまして、大体10年から15年ぐらいの少し経験を積んだ教員が、また新たな課題を多分抱えていると思いますので、また少し上の先輩がメンターとなって、若手がメンティー役として、お互いに議論して、研修をするプログラムを取り入れています。教育現場においても、若手の育成をどうするかということは結構大きな問題です。働き方改革もありますし、いろんな勤務体制で時間をずらして勤務する方もいらっしゃる、部分休業で短縮して働いている方もいらっしゃいますので、従来から行っている朝と終わりのショートホームルームを行うことができなくなっている状況です。担任の担い手が不足しており、学校によっては複数担任制を採用しています。ショートホームルームは副担任の先生が行くとか、懇談や面談は担任が行うなど、今までやってきたことを変えなければいけない時代にもなってきたと思います。教育業界もいろいろと試行錯誤しながら進めている状況です。

□ ありがとうございます。他の職場の状況も伺えますか。

○ 私は、直近9年間は社会福祉法人を所管してまして、大阪府下の21の事業拠点があり、一日のご利用者2,000人、それぞれ働いている方は、有期も含めて約1,700名の方がいます。大阪府と区の指定管理を受けた事業所もありますが、DVから守るための施設もあります。特に、抱えているのが、離職率の高い介護士、医療機関もありますので看護師、さらには保育園とこども園も抱えておりますので保育士ということで、非常に厳しい状況にもあります。採用では、徹底してその若手の方を全面的に前に出して、若手の方がそれぞれの仕事の魅力

というか、やりがい、働きがいといったものをしっかりと説明して、各施設、各事業部がそれぞれの仕事を身近に、自分たちの成功失敗談も含めて話してあげるということをブースでしっかりやっていると、結構その反響は得られます。もちろん他の施設に比べると規模も大きいのですが、ある程度の人数の方は応募していただいています。ただし、辞めていく方も結構おられて、10人入って5人辞められるような状況になってきていますので、掲げている採用については、しっかりと達成することはできていないというのが現状なのですが、今のところ何とか、福祉事業団の中の様々な高齢福祉、あるいは障害福祉、それから医療福祉、子供女性福祉、保育も含めて規定の人数はクリアできる形は維持しています。裁判所でされているプログラムについては、おおむね私どもの事業団で実施している1年目から始まって、経験年数ごと段階に合わせて実施されているものと同様だと思いますので、しっかりと充実させていかれたらいいと思います。ただ、私の経験では研修がやりっぱなしになっていて、フィードバックについてはかなり意識が希薄であったので、今それをやり直して改善を行ったところです。例えば40代、50代の管理職の方は実際、その研修を受けてこられているわけですが、それが今になってどのような形に役に立っていたかとか、そういうことを聞き直したことがあります。その話の中には、いろいろな手厳しい意見もありましたが、その意見には、自分たちが主力になって働いている中で、こういう内容が足りないで今の若手に対してぜひこれは早めに手当してあげてほしいというようなことが项目的に出てきましたので、その内容を新人研修の時に使わせていただくということは効果的でした。そのターゲットだけに絞ってしまうと、そこについて目が行きがちですけども、それぞれの年齢層に応じた形でおやりになったことを、意見を聞き、次の世代の研修に活用し、前へ前へフィードバックさせていられる方がアップデートされた内容になっていくのではないのかなと思っています。こちらの組織の研修体系というものが資料としてありますので、お役に立

つのであれば、資料としてまた次回ぐらいには提供させていただきたいと思っていますので、ご覧いただくといいと思います。先ほどおっしゃいましたが、私のところもメンタリング研修、メンティー、メンターというのはもうだいぶ前からやらせていただいています。それから、私どもは必ず、管理職まで含めて、年間を通して、自分のやってきた仕事はどうであったか、次年度に向けてどのようなことをやるのかということを、ドゥキャップシート、自己管理シートというものを作って、必ず上司と面談した上で、最終的に評価を決めていくという形をとっています。家庭裁判所の方でも同様の制度をとっているのか、質問させていただきます。

△ 裁判所の人事評価制度についてですが、半年を一つの期間として評価を行っておりまして、その期間の最初に、まずは部下職員に目標、その期間でどういったことに取り組むか、どういったことを業績としてやっていくのかということを考えてもらい、上司と意見交換をして、認識共有することを行っています。その評価期間の間にも適宜面談をしたりして、その半年の期間が終わる時には、目標をどれだけ達成できたかということだけではなく、それ以外の部分も含めて、その半年間の業績を評価し、その評価の結果については、その部下職員との面談などのやり取りで、この半年の振り返りを行い、本人から自己評価を聞いて、上司から見た評価はどうだったかというのをきっちり伝えて、次の半年の目標を立てる、これが全国の裁判所が行っている評価の制度になっております。

○ ありがとうございます。私どもも半年で行っています。一つだけ最後に申し上げたいのですが、組織において一番社会的な真の役割といいですか、その組織なり集団というのが仕事を通じて、世の中に君臨しているといいですか、その成果を表しているということになると、我々の使命は何か、これはピーター・フアーディナンド・ドラッカーという方の経営者への5つの質問というものがありますけれども、我々の使命は何か、我々の顧客は誰か、顧客の価値のあるもの何か、我々

にとっての成果は何か、そのための我々の計画は何か、という5段階があると思いますが、そういった一つの組織なり集団なりを共有するために、会社では社是社訓などあると思いますが、こちらの家庭裁判所ではそういった社会的使命としてうたわれたもの、それを実際に組織内で共有しているといったことはあるのでしょうか。それを最後に聞かせていただきたいと思います。

△ この大阪家庭裁判所というよりも、裁判所全体の組織目標として、「適正迅速な裁判の実現」、「わかりやすい裁判の実現」があり、裁判所が取り組んでいるものと考えております。

△ 「適正迅速な裁判の実現」は、これを目的として裁判所の施策を考えていますので、裁判所職員は、全員がそのような理解のもとに取り組んでいると思います。

○ 裁判所で勤務する動機みたいなものを聞きたいと思っていました。ありがとうございます。

□ 公務員の分野ではいかがでしょうか。

○ 保護観察所においては裁判所の実情とは異なるところがあります。職員は法務事務官として採用されますが、様々な試験から採用しています。採用者の数が多いのが専門職試験という大卒向けの試験ですが、この試験による採用者は3年間、庶務とか会計とか、そういった事務に従事する事務官を経た後で、観察官になります。そのほかには国家公務員の一般職大卒については、同じように4年間、庶務、会計に従事する事務官を経た後で観察官になります。観察官になるにあたっては厳しい試験がいるというわけではなく、所定の年数を経れば、基本的には勤務状況に特段の問題がなければ皆、観察官になります。うちに入ってくる人は、保護観察官という非常に専門性の高い仕事を望んでくる人たちなので、おそらく観察官に対する動機づけはそれなりに高い方なのかなと思っています。そういった人たちにとって、最初の3年とか4年間は庶務や会計などあまり面白くないと思われるような仕事をやってもらうのですが、その間にやめる方は非常に少ない

と思われますが、庶務とか会計の仕事は、基本的に何らかの形で観察官の業務に関わりがあるものがほとんどですので、そういう意味で、観察官の仕事を下支えしているものだから、将来的にはきっと役に立つということは、よく私は言っていたつもりです。観察官になった後の早い段階の研修としては、観察官になって1年目の人及び2年目の人を対象とした集合研修が実施されています。集合研修で、同期の人たちと若手同士で意見交換をすることで、さらに、業務への意欲というのも高まっていくのかなと思います。

□ 他の委員の方、御経験も含めて御意見いかがでしょうか。

○ 裁判所は裁判官、調査官、書記官など資格や役割が異なる方々が一緒に働いて全体の機能を具現化されています。異なる職種が一緒にと言う点で難しい面があるのではと思います。私は損害保険会社の出身です。保険会社には、大きく分けて「お客様から掛け金をいただく部門」と、「事故に遭われた方に保険金をお支払いする部門」があります。同期で入社しても、机を並べていても、配置される部門が異なるとお互いの仕事の内容を理解していなかったと実感することがありました。ある時、「それぞれがお客様のため会社のためと思ってやっていたことが、消費者や社会から見て全体としてのバランス・整合性が取れていないと言う事実」が明らかになり、会社が潰れるのではと思うほどの衝撃を受けました。民間企業ですから部門間の人事交流は可能で、一定実施していたにもかかわらず。そのことをきっかけに縦割りにならないように組織も人事も刷新しました。私は調停委員として裁判所のそれぞれの皆様とご縁をいただきました。経験としてそれぞれの皆様が真剣に、レベル高く役割を果たし研鑽を続けておられることを実感しています。一方、職種を超えての融和は難しいのでは、と感じたことがあります。先ほど「やりがい」のお話が出ました。裁判官、調査官、書記官、の皆さんが、裁判所全体のために、利用者のために懸命に務めておられることは実感しています。ただ、自身の経験から「職種や職分を超えて、組織や組織が社会

に提供する機能をどう高めるかの議論」は大切だと思っていますし、若い方のやる気や組織の活性化につながるのではと考えます。私のいた会社では改革のために年代、部門、階層を超えたプロジェクトチームを発足させて取り組みました。簡単ではありませんでしたが試みてよかったと思います。裁判所においてもすでに取り組んでおられるかもしれませんが、職種ごとの最適化と全体機能の最適化について、研修や部門交流の場でテーマとされてはいかがかと思いました。

□ ありがとうございます。法律事務所の状況などを伺えますか。

○ 弁護士事務所というのは零細商店というようなもので、組織だった研修をしているのは、ある程度規模を備えた弁護士事務所になると思います。私は、25年ぐらひは弁護士12名ぐらひの事務所におりまして、そういうところだと、弁護士は毎週勉強会をして、事務員は若手の弁護士が毎週手引きに従って研修する機会を持つ、という形で研修をしていたのではないかと思います。私も4年前に独立いたしまして、弁護士1人、事務員1人という事務所なので、組織だった研修というのはないのですが、弁護士会が事務員向けの研修をしていますし、私が1対1で、いろいろ手引きを元に話をする機会を持つように努力をしているという感じになります。あまり参考になることは申し上げられないのですが、初めて1対1で人を雇うという立場になった時に事務員から言われたこととしては、理想の職場というのは、上司とか同僚とかとも友達みたいな感じで話ができる職場だと言われました。それを聞いたときはちょっと違和感を持ったのですが、それを言われてからもう一年ぐらひ経ちますが、本気で言っていたと感じました。今の若い方は本当にフラットに話をするということをととても尊ぶといいますか、上から雰囲気を押つけられたり、そういうものだと言われたりすることに対して苦手意識がととてもあると思います。

□ ありがとうございます。では検察庁のお話を伺えますか。

○ 私は総務部長の仕事をさせてもらっている関係で、職員の研修や採用にも関わ

っています。検察庁の職種としましては、検事のほかに、裁判所事務官に当たるものとして検察事務官という職種があります。職務内容は異なりますが、検察事務官が内部試験を受けてなる副検事という職種もあります。検察事務官に関して、やはりスライドにあったとおり、なかなか自分から積極的に言う若手職員はあまりいないようで、結構上司も悩んでいるようです。私が検事になった頃は、上司との面談は年度の最初と最後ぐらいしかなかったのですが、今は頻繁に直属の上司が若手と面談をしたり、メールで個別に相談に乗ったりしています。検察庁も基本的にずっとOJTを行っており、昔のOJTは現場任せでしたが、今は検察庁では検事もそうですし、事務官もそうですが、伴走型指導といって寄り添うような形で行っています。ただ、指導する側、受ける側の認識がまちまちで、伴走とは言いながら、苦慮している状態で、どのように浸透させていくのかが、今の課題だと思っています。立会事務官といって検事とペアになって捜査や公判をする職種もあるのですが、そういうところの事務官にいろいろ話聞くと、自分が検事にこういう捜査したらどうですかとか、公判でこういう立証したらどうですかと言ったことが採用されて、実際それでうまくいったとか、いい処理ができたという時に、すごいやりがいを感じると聞きます。他の委員の御意見でもありましたけれども、職種を超えて交流することはすごく大事だと考えているところです。今日ご説明いただいた中で、普段の業務ではなく、職種を超えた研修や共同で研究したりする研修がカリキュラムの中にあることを聞いて、うちは逆に言うあまりそういう事務官と検察官が一緒になってやるような研修プログラムはないので、うちの方でも採用できたらと思っていますところ。あとは、検察事務官も2年とか3年のローテーションですが、同じ部署でも複数の係があったりしますので、全部の部署ではないようですけれども、一部の部署では、半年に1回、部内でシャッフルしていろんな経験を積ませ、本人にも自分にはどういう適性があるかということを知ってもらおうというようなことをやっているところ

ろもあります。検察庁も最近は育児休暇を取る職員や時短勤務の職員も多いので、例えば子供さんが急病になって急な休暇を取得する職員の方もいるので、そういう時に一通り部内の部署の業務ができるようにしておく、代替要員として業務ができるという副次的効果もあります。

○ 今日は、いろいろな組織の方から、いろいろ工夫してやっておられるということを知ることができて、大変参考になりました。裁判所の職員は、裁判に携わりたいと思って入ってきた人が多いと思います。裁判というのは、紛争解決をしたり、権利利益を実現するという目的だと思うのですが、実際入ると、日々の業務があまりにも忙しくて、そのような崇高な理念というものがつい薄れてしまい、辛いしんどいという日々を過ごしていることが多いと思っています。そのような人たちも、何かきっかけがあって、よくできたとか、達成感があったとかということで、とてもやる気を出して頑張るような人も出てくるわけで、今日の話聞いて、そのようなやりがいを見つけられるものや、実際の仕事と結びつくような内容の研修を、さらに考えていったらいいのかなということを思いました。またOJTについても、上司とその部下の関係だけでなく、お兄さんお姉さんの人も非常に重要だという話を聞くことができました。裁判所というのはいろいろな職種がいるのですが、その人たちが連携し合ってやっと裁判ができるというところが、すごく特徴的なところだと思うので、そういう職場全体で連携し合えるような、いろいろなことがうまく相談もできて協力関係が得られ、チームとして解決できるような、そのような組織にしていかなければいけないと改めて思いました。今、課題となっているところは、今後も取り組んでいきたいと思っています。今日はどうもありがとうございました。

□ 本当に大変申し訳ないことですが、お時間が来てしまいましたので、今回のテーマに関する意見交換は、ここで終わらせていただこうと思います。貴重な御意見、気づきを与えていただきました。本当にありがとうございました。