

高松家庭裁判所委員会（第41回）議事概要

1 日時

令和6年12月18日（水）午後1時30分から午後3時30分まで

2 場所

高松家庭裁判所大会議室

3 出席者

(1) 委員

伊藤佑将、大島雅弘、開原亜希子、櫛田崇弘、小早川龍司、高宮英輔、松岡利恵子、山下直子、和家剛

(2) 説明者

高松家庭裁判所 土井総務課課長補佐

(3) 事務担当者

首席家庭裁判所調査官、首席書記官、事務局長、事務局次長、総務課長

4 議事（■委員長、○委員）

(1) 高松家庭裁判所長あいさつ

(2) 本日のテーマ「若手職員にとって働きがいのある職場とは」に関する協議

ア テーマに関して、説明者が説明を行った。

イ 質疑応答及び意見交換

■本日のテーマに対する質問及び委員の職場におけるキャリア支援の取組等をお伺いしたい。

○インストラクター制度を導入しており、若手職員にそれぞれ担当者をつけてコミュニケーションを取っている。また、若手職員は雑談する場が欲しいけれども自分から場を作ることが難しいという意見があったため、約2年前から、部署内をグループ分けして、それぞれのグループで朝ミーティングを行って日々の困りごとや予定等を話せる場を作っている。

○三交代制で職員全員が集まる機会があまりないため、毎朝、朝礼で一人ずつ

発言してもらい、意見交換や雑談をしている。毎日実施していても、毎回多くの話題が出るので、雑談でもいいから聞いてもらいたいという思いを感じるし、若手職員から前向きな発言が出ることもあり、職員からは満足との意見を聞いている。

○時間や場所を決めて、ある程度まとまった人数で集まって意見交換会をするような取組は行えていないが、職場環境を考える上で、風通しのよい職場でなければならないと考えている。普段から若手職員も含めて自由に意見を言い合える雰囲気作りが大切だと考えているが、それが十分にできているかどうかは分からない。

○高松家裁の若手職員の働きやすさに配慮した取組は参考になった。

検察庁では、若手職員、特に採用されて間もない職員の心理的負担をなくすことを目的としてメンター制度を取り入れている。新採職員と先輩職員が部署を跨いでペアを組み、仕事の相談だけでなく、昼食を一緒にとって近況を話し合ったり、身近な話題等の雑談をすることで、心配事を抱えていないか、今後どういったことに取り組みたいか、そのためにできることはあるかといった交流をしている。導入して数年経つが、概ね好評である。

他方で、コロナ禍を経て行動様式が変わり、公私の区別を意識する風潮が高まっており、雑談や業務上の指導であっても厳しく受け止められたり、プライバシーに踏み込まれたという反応をされることもある。世代間ギャップもあるなかで、業務を円滑に遂行できる関係性をどう築くのが課題である。最近では、コロナ禍で途絶えていた会食が有志により実施されるようになったが、コミュニケーションを取る貴重な機会と捉えているようで、若手職員の評判は良い。

緊張感を伴う業務であるため、ストレスをためずに仕事をしてもらうことをどう指導すればよいのか、バランスの取り方を試行錯誤している。

■最近の若手職員は終業後の会食をどのように受け止めているのか。

○私は若手職員とたくさん話をしたいと思っているが、私の息子は上司とは午

後5時以降はコミュニケーションを取りたくないと言っている。

○仕事中に雑談する時間がとれず、仕事の共通理解をすることで精一杯の状況だったため、自由参加の会食を計画したところ、若手職員からは是非参加したいと言ってもらえた。会食では興味や共通の趣味などに話題が広がり、雑談の場が必要と感じた。自由参加の会ではあったが全職員が出席してくれて、次も実施したいという声も聞かれたので素直に受け止めたい。

■若い世代の基本的なコミュニケーションの取り方についてどう感じているか。

○若手職員は気を遣っていたのかもしれないが、会食は和やかな雰囲気、世代間でコミュニケーションの取り方が違うとは感じなかった。若手職員から、自分の意見を否定せずに聞いてもらえる話しやすい職場であり、必要なことは先輩や上司からアドバイスがあり、応援する姿勢でいてくれることが嬉しいと聞いた。それと共にプライベートの話もしたいけれど、深入りはして欲しくないとのことだった。保育士は信頼感を持って連携することが大切なので、勤務先は距離的に遠くても、気持ち良く働くことができる人間関係の良い職場が良いという意見もあった。

■会食の場で先輩から教えられた裁判官としての心構えや立ち振る舞いなどが自分の基礎になっている面もあり、会食の効用については世代的に良く分かるものの、どこまで踏み込んで良いかの線引きが難しいと感じた。

大学という会社や組織とは違う環境で若者と接している立場から、最近の若者のメンタリティなどについて従前からの変化や気付きはあるか。

○教育学部なので教師になる学生も多いが、就職先を選ぶ基準として給与や昇進機会を挙げる学生は少なく、勤務地や人間関係が重視されている。今は学生時代からワークライフバランスについて学んでおり、公私を分ける感覚がある点は意識の変化を感じる。今年卒業した学生はコロナ禍の影響を大きく受けており、飲み会や食事会の機会をあまり持てないまま社会に出たので、色々な人と繋がりたいという思いは強いがその経験が少ないため、どう頑張っているの

か、大丈夫なのだろうか心配している。

■私自身はこれまで何度も転居しており、仕事を続ける上では仕方ないと納得していたけれど、今は転居や単身赴任をせずに、週末は家族でゆっくり暮らす生活を重視する人が増えており、裁判所でもその傾向はこれからも強くなると思われる。

裁判官や検察官になれば転勤は避けられないため、修習生にとっては、ある程度自分で人生設計できることが弁護士の大きな魅力なのだろうか。

○転勤するに当たって単身赴任は嫌だという人もいるが、自分がどうしたいかで大分変わると思う。弁護士は東京志向になり、地方の弁護士が減っていることを残念に思う。

■裁判所では、M365の導入により参集せず会議等に参加できるようになった。デジタルツールの活用により、家族と離れて暮らす負担感の軽減につながるだろうかと考えることもある。デジタルツールを利用した、日常業務に役立ち、若手職員の不満解消にもつながるような取組があれば教えていただきたい。

○職員が一人一台パソコンを使用できる環境になり、担当者間でチャットグループを作成して情報共有をしている。一堂に会して情報を共有することは難しいが、小まめに意見や情報を共有できることは若手職員にとって良いことだと思っている。

■デジタルツールの利用により、時間と場所の制約から解放されるメリットを実感されているということだろうか。

○はい。

○デジタルツールの使い方が変化してきたと感じている。かつては隣の席の人からメールが送信されて驚いたこともあったが、今では社内のグループラインで会話する機会が増えた。非常に便利で、デジタルツールなしには業務が立ち行かない状況だが、デジタルツールの使い方は慎重にしなければならないと

常々思っている。また、情報リテラシーも当然必要になる。

今回のテーマについて、働きやすさは働きがいの一つの要素又は土台ではあるが、コミュニケーションの取りやすさと働きがいはイコールではないため、若手職員にとって働きがいのある職場をどう作ればいいのか難しいと思った。若手職員は、課題や目標を乗り越えられたときにやりがいを感じるのであり、上司は大きな方向性を示したり期待を伝えて、若手職員自身に自主的に目標設定をさせるという積み重ねが職場活性化につながるのではないかと。

裁判所では若手職員の多くが自分の意見が反映されていると感じていることが素晴らしいと思った。責任のある仕事を任せてもらえて、社会の問題を解決するために貢献していると実感できれば、裁判所職員の働きがいは達成されると思う。他方、民間企業においてどこに目標設定すればいいのかは非常に難しい課題だと思っている。

■ どういった時にやりがいや働きがいを感じるかは難しい問題だと思う。裁判所は紛争解決機関であり、司法サービスを提供して、紛争を適切に解決するという目的がある。何をどうすれば良い仕事をしたことになるのかについてのコンセンサスが得やすく、職員が同じ方向に向いて頑張りやすい職場であるため、民間企業とは少し違うのかもしれない。職場や職種によって千差万別かもしれないが、どのような職場でどのような状況が整った時に若手職員に働きがいを感じてもらえるのだろうか。

○ 企業においても、その企業を志望して入社してくるのだから、やりたいことは当然あると考えている。放送局であれば、何かを発信すること、それを見た視聴者に何かのきっかけを与えたり働き掛けができて、それが形になれば大きな達成感を得られると思う。とはいえ、営業や編成など色々な部門があり、必ずしも自分の希望どおりに勤務できるわけではないため、望まない部門に配置された職員にやりがいや働きがいを感じてもらうための環境をどう整えるかは非常に悩ましい。

■若手職員自らがモチベーションを維持するための方策について、それぞれの職場の考え方をお聞かせいただきたい。

○ジョブローテーションにより、県庁で働くこともあれば、出先機関で働くこともある中で、上司は異動してきた人が元々何をしていたのかを意識した上でどういう役割を与えるかに頭を悩ませている。また、生活のために働く人や余暇のための時間を重視する人、能力を生かした貢献ができているかを重視する人など、職員ごとにそのバランスが異なっていて、制度としてモチベーションを支える仕組みをどう作るかは難しい。コロナ化で途絶えた飲み会やスポーツ大会を中堅職員がその必要性を実感して復活させており、仕事とは違うやりとりをする場があることは職員の間を深める仕組みとして案外有効だと思っている。

■裁判所もジョブローテーションがあり、これまで経験のない仕事を任されて一人前の仕事をせよというのは大変な負担だと思う。ジョブローテーションについて、それぞれの職場でどう対処しているのか。

○異動してきた人には基本的にインストラクターをつけて対応している。また、自分の仕事に対するフィードバックが欲しいという意見が多くあり、認めて欲しいというよりも見ていて欲しいという欲求が特に若手職員達は強いと感じる。他方で、他人にあまり興味がないのか若手同士で意見を言い合うことはしないので、何でも言い合える空気感を作っていきたいと思う。

■若手職員にとっては、自分の仕事が誰かに見られて大切に扱われているという感覚がなければモチベーションを維持することが難しいのだと思う。どのような組織でも、組織である以上は人事評価的なフィードバックがあるが、そういうことではないのだろう。

○基本的には日々の仕事に成果物がある職種なので、成果物に対して何も言われないと見てくれているのかという意識を持つのだと感じる。

○私の場合、なかなか改善されず徒労感のある仕事が多いが、裁判所の若手職

員は、やった分だけ成果が見える仕事なのだろうか。

■書記官の仕事は、事件の受付や進行管理、記録の整理など多岐にわたるが、裁判官とコンビを組んで仕事をしており、書記官と担当裁判官のコミュニケーションが上手く取れれば2人で1つの仕事を一緒にやっている感覚になる。裁判所の仕事は1つでも欠けると違法な手続になるため、それぞれの持ち場でそれぞれの仕事をやらないと最終的な結論に到達しないというシステムになっており、ミスができないという緊張感はあるが、その分やりがいもある。とはいえ、全てが理想的に進むことはないため、手続運営の仕方や当事者との連絡の在り方等を反省しながら前進することが大事だと感じている。

また、若手職員にはベテラン職員を叱咤激励するような存在に育ってもらいたいという思いがある。

退職する若手職員の意見には、思っていた仕事と違っていたとか、やりたかったことが上手く出来ないから違う道を考えようと思うといった意見が多く、自分のイメージする職業像が実現できる職場かどうかも大事だと思う。就職したけれど自分のイメージと違ったため退職するか否か逡巡している若手職員に対し、私達に何が出来るかを考えないといけないと思っている。自分の意に沿わない仕事でも、周りが常に見守っている状況の中、少しずつ小さな成功体験を積み重ねることによって、モチベーションは変わってくるものなのか。

○働くということは大変なこともあるけれど、一つ一つ成功体験を積み重ねる中で楽しみややりがいが見つかるのだと思う。やりたいことしかやりませんと言われると辛いですが、最初の壁にぶつかった際にもう少し頑張ってみようと思いを押しつけて導きたいが、若手職員がどれくらい踏ん張れるか、許容してもらえるのが難しい。

■背中への押し方は本当に難しいと思う。例えば、大学の教員の立場で若手研究者のモチベーションが下がってしまった場合、どう対処するのか。

○研究そのものには他人は立ち入れないため自身で対処することになる。学生

の持つ職業観も変化してきていて、一生同じ会社で働くという意識は非常に薄れていて、まずは1つの仕事をしながら副業をするという意見もあるくらい多様化しており、学生の背中への押し方やどのように導くべきか難しい。

■裁判官は5年間の未特例判事補期間を過ぎると、特例判事補になって裁判を単独で担当できるようになるので、若手裁判官には特例判事補になるまで頑張れば世界が変わるからと伝えたりすることもあるが、弁護士の世界ではどうなのか。

○基本的には自分で仕事を選べば良いが、弁護士事務所に勤めると企業と同様に言われたことをやらなければならないので同じ悩みがあると思う。弁護士のやりがいを伝えたいと思うが、なかなか伝わらない。それなりの仕事をして、給料をもらえて午後5時以降は好きなことができるというのもやりがいであることは否定できない。若者の感覚も変わってきているので、仕事の中で何をやりがいとするかも違ってきていると思う。

■自分は何故この仕事をしているのかという意識や価値観が変わりつつあることに私達世代の人間は敏感でなければならないと思った。

○働きがいのある職場について明確に意識していなかったことに気付かされた。世代的に、働くということは苦しくても何かを達成したり成長したり社会に貢献したり組織に寄与するといったことをイメージするが、今の若者にとっては働くことによって昇進機会を得るといったインセンティブを得ることのモチベーションはそれほど高くない。しかし、職員がどういったパフォーマンスをすればどういう利益を上げれば社会に対しどういった役割を果たすのかということを見ると、個々人の働きやすさだけではなく、組織目標を達成し、そこに貢献したということ働きがいとして感じてもらわないといけない。その反面、その意識を共有できない場合は、本人に良かれと思ってしたことがパワハラになったり、非常に働きにくい職場だという評価に繋がりがかねない。最近褒められるところがないかということに気にしている傾向もあり、褒められて

仕事をしてきていない層からすればギャップを感じなくもないが、目に見える形で日々評価されて成長することによって意欲や安心感をもって働くことができるという効果もあると思う。自分たちが受けてきた指導からシフトチェンジをして、若手職員のパフォーマンスに対して多少盛ってでも評価すべきところは明示的に評価することが意欲につながると思う。また、成長実感を持って職責を果たすことで、自身の成長だけでなく組織貢献や組織目標の達成に資するということを理解するに至るのだろうと考えた。もっとも、現実では毎日成果が出せたり褒められたりすることばかりではなく、上手くいかないことやしんどいところをどう乗り越えていくか、自身のステージが上がっていくうちにその必要性について気付いていくということが、理想的な成長モデルの在り方だと思う。ドライな感覚を持つ人も多くいるなかで、皆が同じように思いどおりにならないことを経験して今があるということを知りやすく、かつ受け入れやすく伝えていくことが大切だと感じた。かつては飲み会や会合で先輩や上司の話聞いて学ぶところが多かったが、今は同じような形でのフィードバックは難しいので、その在り方については課題だと感じている。

■若手職員の指導に当たっては、自分達世代とはメンタリティが違うということを知りやすく、かつ受け入れやすく伝えていくことが大切だと感じた。

今後裁判所で若手職員を育成するための貴重な御指摘をいただいた。

(3) 次回期日及び次回テーマ

今回は、「デジタル化を踏まえたオフィス環境の在り方」をテーマに、令和7年7月18日（金）午後1時30分から開催することとした。