

第7回山口地方・家庭裁判所委員会（合同開催）議事概要

1 日時 令和5年11月28日（火）午後2時

2 場所 山口地方・家庭裁判所大会議室

3 出席者

(1) 山口地方裁判所委員会委員（五十音順、敬称略）

安達拓、倉地真寿美、田畑元久、友景真一、野村雅之、森脇直樹、矢崎敦夫、
柳谷統子

(2) 山口家庭裁判所委員会委員（五十音順、敬称略）

岡村文和、倉地真寿美、藏藤共存、佐藤真澄、塩田菜穂子、橘康彦、田邊哲
寛、鳥飼晃嗣、中本優子、藤村亮平

(3) 説明者

清木総務課長

(4) オブザーバー

ア 山口地方裁判所

有井事務局長、木村事務局次長

イ 山口家庭裁判所

藤井事務局長、福島事務局次長

4 議事の概要

(1) 新任委員の自己紹介

(2) 報告「裁判所のデジタル化について」（児島総務課課長補佐）

前回の第6回山口地方・家庭裁判所委員会において同委員会委員からいただいたインターネット環境や通信障害があった場合の対応やウェブと対面の併用の必要性についての意見を踏まえた現在の運用について報告した。

また、今後ウェブ会議を行う範囲が拡大することが予定されており、運用上の工夫例として、仕草や身振りを意識的に大きくすることや相手の発言を意識

的に反復し感情を意図的に言語化することなどを考えていることを報告した。

(3) 議題「職員が生き生きと活躍できる職場作りについて」

ア 清木総務課長による基調説明

裁判所の職場に変化を与えている要因として、①デジタル化、②デジタル化の施策の進め方、③定年年齢の引上げや役職定年制度の導入について説明し、要因に対応するための取組を紹介した。

イ 意見交換

意見交換の要旨は別紙のとおり

(4) 次回委員会の開催日及びテーマについて

ア 山口家庭裁判所委員会

開催日は令和6年2月7日（水）とした。意見交換のテーマは、前回の山口家庭裁判所委員会で「少年の再非行防止に向けた取組について」に決定している旨、確認した。

イ 山口地方裁判所委員会

開催日は令和6年夏頃を予定し、意見交換のテーマは、委員からテーマの希望がなかったことから、裁判所で検討することとした。

ウ 山口地方・家庭裁判所委員会（合同開催）

開催日は令和6年秋頃を予定し、意見交換のテーマは、委員からテーマの希望がなかったことから、裁判所で検討することとした。

(別紙)

「職員が生き生きと活躍できる職場作りについて」に関する意見交換の要旨

(発言者：◎委員長、○委員、△裁判所)

◎ 本日のテーマは「職員が生き生きと活躍できる職場作り」ですが、各委員の職場における活性化の工夫例等や、裁判所の置かれている状況を踏まえた気づきや御意見をお聞かせいただければと思います。

それでは、企業で働かれている委員からお願いしてもよろしいですか。

○ さきほどの基調説明に対する質疑応答で質問すればよかったかもしれないですけど、今回課題の要因としてはデジタル化とか役職定年等で若手が少数派になるということが挙げられるということでしたが、ほかにも、例えばコミュニケーションがうまく取れていないとか、取り組むに至った根本的な課題や原因がほかにもあったりするのであれば、教えていただけたらなと思います。

△ この取組が始まった平成30年頃は、社会的には官公庁、企業を問わず、いろいろな組織のコンプライアンスに関わる問題が生じていた時期でもあります。程度の差はあれ、現場の問題状況が判断権者にきちんと正確に伝わってこなかったという問題は、各庁で起こっていたような状況もありましたので、きちんと議論できる状況を何とか作っていかなくてはいけないという問題意識から、このオープンでフラットな議論の取組というものが始まったように記憶しています。

この取組は山口だけではなくて、広島高裁管内、中国5県の裁判所の統一の取組でして、当初はこの取組の趣旨を説明するための標語作りであったりとか、そういう取組を中心に行っていて、数年継続してやっているうちに、末端までオープンでフラットな議論という言葉は普通に今使われるようになっていきます。裁判官を含めてほかの高裁から転入される方もいらっしゃるわけですが、新しく転入されてくる裁判官も含めて、幹部職員や所長にオープンでフラットな議論の趣旨を説明し、理解し、一緒に取り組んでもらってきました。

取組として、議論しましょうという声掛けに終わってしまうのではなく、それ

を一步踏み越えて、もっと実践的な取組ができないかということで、今年は、今社会的にもいろいろな場所で言われていて、書籍やインターネットでもいろいろな実践的な方法が示されている心理的安全性の確保という言葉を使って、みんなそれぞれ主体的に自分でも調べながら取り組んでもらおうということになっています。

○ 今言われました心理的安全性の確保についてどういう捉え方をすればいいのか分からないので、もう少し説明していただけますか。オープンでフラットな議論という中で、例えば上司や部下がいる中で、上司から見れば、部下の発言が、これはつまらないからどうなのとか、そういうふうに受け取られるのが嫌なのか、そこら辺が私はよく分からなかったのです。

△ 管理職ミーティングなどで、まず心理的安全性とは何かというところの説明をいたしました。これは、私なりの解釈で管理職員に説明したんですけれども、組織やチーム全体の成果に向けた率直な意見、素朴な意見、違和感の指摘がいつでも、誰もが気兼ねなく言えることであるという概念の説明をいたしました。それで、気兼ねなくとは何かということなんですけど、無知だと思われたいか、無能だと思われたいか、邪魔だと思われたいか、せっかくある人が提案しているのにそれに反対するようなことになっていないかということに気を付けるのではないかと、否定的だと思われたいか、そういうネガティブなプレッシャーを感じさせない職場環境を目指しましょうという説明をまずいたしました。

それで、具体的な取組としてどのようなことがあり得るのかということは文献にいろいろ書いてございますが、私が紹介したのは、まずは日頃の姿勢、傾聴ですね。そのほか目標や評価基準を明確化しましょうとか、不要な情報格差を作らないようにしましょうとか、リーダーが自己開示をしましょうとか、ローコンテクストな会話、これはその対極にあるのが阿吽の呼吸ですとか付度ですとかという、そういうことなのだと思うのですが、要するに言葉を尽くして説明しましょうということを取組例としては紹介しました。それをまずは管理職員が各チーム、

各現場で実践してみてくださいという呼びかけをいたしました。

- なるほどという思いは持ちました。私は、職員が生き生きと活躍できる職場作りというテーマからいけば、日頃からの風通しのよさとか、そこら辺が大事なのかなというふうに思っていました。そのためには、まさにコミュニケーションを常日頃からやっていくという。それで、管理職員からすれば、具体的なコミュニケーションを図って、威圧的にならないか、まさに自分から情報を発信していくとかが大事なのかなというふうに思っていますし、また部下のほうからは、何事も報・連・相と言いますが、報告とかを気兼ねなくしてもらえる雰囲気大事かなというふうに捉えています。

今私どもの連合会では、毎週月曜日には事務所全体でミーティングを行っています。そのときに毎週1人ずつ3分間スピーチみたいな感じで、上司も部下もそれぞれ関係なく、何らかのことを発表していくということがあります。テーマは仕事に関することでもそれ以外でも構いません。特に発表した内容について、良い悪いとか、そういうふうなコメントは何もなくて、発表したら、それで拍手して終わりということなんですけれども、そういったことも私は前に官公庁に勤めていたので、すごく新鮮に感じました。いろいろな職員が発言する機会というのはなかなか日頃ない可能性もあると思うので、そういう点では皆さん発言する機会が得られるし、また職員にとっては発言する内容を考えるという、頭の体操にもなるのかなと思っていますので、そういったやり方もいいやり方だというのは思っています。

- 私の勤務先は、30名ぐらいの職員が1フロアにいるので、隣の部署の人たちが何をしているのかというの見えるような感じです。半数が40代を超えていて、女性の割合も半分になったというような感じになってきております。職場の一人一人がやりがいを持って働いてもらうために、それでも仕事の責任というのは負って、果たしてもらわなければいけないということを前提に、出産、育児、介護というのも入ってくるかと思えます。

そこで、皆さん両立を図っていくことができるようにということで、平成27年ぐらいだったと思うんですけども、職員が職場の中でワーク・ライフ・バランス推進委員会というのを立ち上げております。これは、管理職はメンバーにならずに、一般の職員が自由に意見が言える場所というのを作るために立ち上げました。各部署から出てきてもらっており、その若手の中から、昔ながらのやり方はおかしいんじゃないかとか、そういったところを少しずつ挙げてもらいまして、今に至っては大分、私からしても働きやすい職場に、風通しのいい職場になってきているのではないかなというふうに感じています。女性が増えてきますと、どうしても出産とか育児とか介護とかという部分でお休みをされた場合の代替りの職員を置かなければならないとかという形になります。常にどこかでそれを想定して仕事を分担、業務分担も配置もしてということで、誰もが生き生きと働いていただけるように、一応うちの職場においてもそういうふうな形で取組は進めておりますので、御紹介ということで代えさせていただきます。

◎ 若手の方が集まって意見とかアイデアを出されて、それをどういう形で実現に向けられたのかというところを教えていただけたらと思います。

○ 私は、当初立ち上げのときに委員をさせてもらっていたんですけども、そこで出た意見というのを部課長がいる会議に持っていきまして、そこでこれはできるよね、できないよねというところをもんでいただいて、最終的には部長、専務までの決裁を終えて、すぐできることは、明日からでもやろうよというような形で改善をしてもらっています。本当にちょっとしたことなんですけれども、昔は女性が受付に交代で毎日座っていきまして、男性は、自分の机で一日中仕事ができるんですけども、女性は当番制で、自分の仕事をしながらも受付の対応をしなければならぬとか、そういうことがあったんですけども、それを取っ払ってもらいまして、入口に1番のカウンターではこういう業務をやっていますという表示を作りまして、お客さんのほうを誘導するような表示をつけたりとかという改善を提案しましたら、すぐに対応していただけて、できるようになりました。

た。

- 私どものセンターも女性の多い職場で、相談部門があり、それから入所施設を抱えているというような職場で、正職員だけではなくて、会計年度任用職員とか非常勤の職員も多く、相談員や指導員がいたり、多職種の職場でもあります。

今おっしゃったように、出された意見が実現するというのが肝なのかなと思います。私どもは、支援をする機関で、その支援の対象者は個々様々で、直接対応している職員から、いろいろ意見が出なければ、より適切な支援には結びつかないのかなと思っています。ですから、毎日朝礼、それから月2回所内会議、それから所内研修等がありまして、職員全員が支援について話合いの場を持ち、職員が意見を出し合えるように努めているところです。

少しずつそういった業務上の改善につなげていくことが、先ほどもあった風通しのいい職場作り、それで職員が生き生きと働ける職場にもなるのかなと。それが管理監督者としての役割であるというふうに感じています。

- 私は障害者支援施設に勤めておりますが、私どもの法人は、母体が病院で、医療、福祉を提供する、職員が大体400名ぐらいの団体です。

裁判所の定型業務と、私どもの施設定型業務と考えると、大きく違うと思うのですが、看護職員、介護職員の質の向上を図ることがまず1つ、これは病院、施設の安全性ということですか。

ただ経験年数を積めばいい職員になるわけじゃありませんけれども、入社して必ず5年間は研修を受ける仕組みを取っておりまして、それを指導するのは6年目から8年目の、そういった研修を受けた者が指導するという仕組みになっておりまして、これが法人全体で行っているスキルアップの方法です。

それとは別に、私の勤務先の障害者支援施設では32名介護職員がおりますけれども、管理職を除いたメンバーで話合いができるように、リーダー制を取って4つの班をつくって、4つのリーダーが毎月話合いを行っています。このリーダーは、毎年交代します。毎年4名のリーダーが交代しながら、施設の定型業務が

どうすればよくなるかという、心理的安全性を確保しながら話合いの方式を取っています。近年ですと、職員が施設内を掃除するのは、介護業務等と併せて負担が大きいということで、清掃を外部の業者に委託をいたしました。当然、法人の支出も要りますので、私だけの判断で行えませんでしたけれども、それで定型業務が良くなったということがありました。

このほか、勤務交代も各個人で議論したいということがありましたので、事前に個人間で話ができていれば、後ほど上位者に報告をして勤務交代ができるというふうにしました。これまではできなかったことが随分最近はできるようになったんじゃないかなというところですよ。

- ◎ 今何人かの委員の方からお話をいただいたときに、業務改善を出してもらおうグループは管理職が入っていないというのはお聞きしたと思うんですが、それは管理職が入っていると、意見が言えない、心理的安全性が確保できないという御発想からでしょうか。
- 経験年数が高い方がやっているほうが、うまくやっていたり、スタンダードになってきているので、どうしても意見が強くなってくるんですね。以前は管理職も入れて、最後まで話を聞くようにと言っていたんですけど、どうしても途中で、いや、それはねとできなかった事情が出てくるので、そこは気になるんじゃないかなということで、できる、できないは置いておいて、まずは現場で話し合っていて、1人の意見じゃなくて、何人かの意見をまとめた上で、上げようねという形で取り組んでいます。
- 私が働いている大学はそんなに大きくないし、私学なので、国公立の先生方が定年後にいらっしゃるので、私はいつまでたっても下から数えたほうが早い若手なんですけど、大学って特殊で、自分たちの研究とか授業というのは自分の責任でして、プラス大学運営に携わるという中で、どちらに重きを置くかということがすごく大切になってくるんですが、その中でどうやって、私よりも若手の人たちが大学運営とかというところに重きを置いてくれるんだろうかというところが、

いつも課題になっています。

でも、その中で自分の組織なんだ、自分の大学なんだと、我が事として考えてくれるということが大切で、それは先ほど意見が言えるという話があったんですけど、意見は言えるんですけど、その意見が具体的に目に見える形にならないと、話してよかったとは言えないのかなと思っています。先ほどもおっしゃった小さなことでもいいので、成功体験になれば、次もまた意見を言ってもらえるんじゃないかなというふうに感じています。ですので、例えばなんですけど、書式一つ直す、手続一つ直す、（会場の会議室を指して）ここで言うならカーテンの色一つ直す、何でもいいので、その人たちが意見を言ってくれたときに、それを任せてみて、成功したら、自分の意見でこの学校が変わっていったのだと思えるので、何かそういう小さな成功体験の積み重ねが、みんなが自分の組織だと思って、それが組織の活性化につながっていくのかなと今は考えています。

- ◎ 大学のほうで、具体的に小さな成功体験が積み上がっていくような仕掛けみたいなことはありますか。
- 私たちぐらい以下が、いわゆる実行部隊と言われる人たちがいまして、例えば小さなイベントとか、大学にとって少々失敗してもいいかなと思えるようなことから任せていくというか、全面的にその人がリーダーになっていく機会というのを増やしていくようには心掛けています。例えば大学で入試とかは絶対間違えてはいけないんですが、オープンキャンパスとかは少々間違えても、笑って済ませられるというものがあって、何かそういう重みづけからだんだん変えていくことをしています。
- 私たち弁護士は、基本的に一匹狼ですので、今日のテーマは非常に苦手です。弁護士会も役員は1年交代で、基本的に放任というようなところで、そうすると10年か15年に一度いろいろ問題が噴出します。

裁判所の関係では、年齢構成を見ると、結構ショックな感じがいたしまして、定年延長は年金の支給が65歳になっていくことからすると、当然の流れという

ことだと思うんですけども、であれば定員は増えないと、これは何なのかなと、最高裁もっと頑張れよということをお願いしたいと思います。デジタル化も恐らく、若手の方に負荷がかかっているのではないのかなと、そこが書記官業務とかにしわ寄せが来たら困るので、何とか改善をしていただきたいなというふうに思います。

- 私が弁護士会の会長だったときには、職員とのコミュニケーションというんですかね、そこはすごい大事じゃないかなと思ひまして、できる限り職員と直接話をするという機会を増やしたというのがあります。山口県内には複数の地区毎の事務局がありそれぞれ職員がいますので、なるべく直接対話をする機会を増やしました。山口県の弁護士会は小規模なので、会長が直接職員と話ができるということが可能なためにできることです。大規模な組織はそうもいかないかもしれません。

民間では、人材を確保するのが大変みたいで、中途退職は多いし、就職希望する人も少ない中で、働きがいのある仕事をどうやって実現していくのかということ、とても重要なテーマとして考えておられます。先日、弁護士会内での協議会があってその中で出た御意見の中で、私になるほどと思ったのは、職場の環境作りの話でした。具体的には、育児や介護と仕事をどう両立させるか、長時間労働の抑制、労働者の能力の向上をどう支援していくか、この3つを挙げられていて、まさしく今の職場の問題点を把握されています。これらは、裁判所もされていると思いますが。それともう一つは、適正な人事評価、これをどうやっていくか。このようなことを言われていて、なるほど、こういう視点で物事を見ていけないといけないなと感じました。また、そのときに経営者と労働者との直接の対話が重要と言われたんですね。これも大事な、でも大きい会社はそうもいかなかなと思ひて聞いていました。

ということですので、こういう機会に裁判所が民間の方々から御意見を聞かれるのはすごくいい機会だと思うのですが、民間では、公務員以上に多分すごく苦

労されていると思いますので、皆さんから、意見を出していただきたいです。

- 先ほど、弁護士の委員もおっしゃった民間云々というところは、確かになるほどと逆に聞かせてもらいました。私は放送局に勤めていますが、とにかく若手で辞めるメンバーが多いんです。中途退職もそうです。そうかといって、シニアがどんどんこれから増えていく中で、彼らをどう活用していくかというのもあるのですが、去年から始めたのが、今までの人事評価をする管理職にプラスして、キャリアプランナーというもう一人の管理職による面談を増やしたんです。これは、結局本人が今どれだけ仕事を頑張っていて、どれだけの業績を残して、次をどういうふうに頑張ったらいいという、専門職の中での評価と、それから途中で辞めないようにというのも含めて、彼、彼女がどう進みたいのか、どういうふうなところで能力が伸びるかというキャリアデザインをするという、そういった面談も始めました。こうすることによって、同じ管理職だけじゃなくて複眼的に見ることで、その人材の評価というのが変わりますし、今までの直属の上司からは言われない別の視点で、こういうふうにはあなたは変わったほうがいいんじゃないかとか、こういうふうにしたほうがもっといいよねということがアドバイスできるので、各個人のモチベーションの伸長というか、能力の開発にはつながってきているなというのがあります。

あとは、今まで出てきた話の中で、議論して形になるというのは、これは大きな、我々も1万人以上いる職員を抱えている中では、制度変更であるとか、そういったものに大きく関わってくるので、ただ現場で改善することは業務実施グループ単位なんですけど、会社自体、全体を動かすというのは、例えば労使合同委員会とか、春と秋に交渉をやっているんですけど、その場を出してくださいと。それで、まさしくオープンでフラットな労使間の議論で、局内のこういうふうなところは変えてほしいであるとか、これはどこの職種も、会社さんだったり団体さんもそうだとはいづらいんですけども、私どもは組合というのは結構昔から社会貢献委員を出しているぐらいの勢力というか、勢いがあつた組合のこととか

がありましたので、今はそこまでないにしても、労働者側、使用者側ということで労使間の協議の場というのを毎月1回必ずやって、そこで意見交換しながら、よりよい職場環境だったり、私も常々言っている1人も取りこぼしを作らないとか、みんな一緒にとということで環境の整理に努めているという実態があります。

- ◎ 人事評価は直属の上司がされて、複眼的に見るというので、キャリアプランナーの方がいらっしゃるということですが、直属の上司が人事評価しながら、キャリアプランも一緒に相談に乗られるというのは、難しかったのでしょうか。
- 例えば、ディレクターなら、番組を作るということに非常に長けている。ただ、それが今度は管理職や経営層といったマネジメントに進むときに、その評価というのは、ある意味裏側に隠れている部分なので、別の人間から引き出さないと分からないという部分があるんです。あとは、本人がやりたいところに進みたいと言っても、その直属の上司が、番組制作の道でずっと来た人間で、いやいや、あなたは番組作りのほうがいいからというので、芽を摘んでしまう可能性がある。だから、その個人のいろいろな分野での働き方を会社側としても提示をする必要があると。もう番組作りができなかったら会社辞めなきゃいけないということではなくて、例えばデジタル系に行くであるとか、実は記者、取材職のほうが向いているとか、そういった新しい能力開発であったり、本人の心情を考えて、直属の上司プラス、もう少し上位層の管理職だったり、同じ部の中の管理職だったり、今まで部下にいない子たちの面談も今後はしていかなきゃいけないということで今動いています。
- 同じマスコミですが、全社員150人に満たないような小さな新聞社に勤めています。大きい組織をまとめるには、かっちりしたルールとか統制を取らなきゃいけないのですが、小さな組織は、逆に言うと臨機応変な対応とか、緩さというか、身軽なところもありまして、それなりに柔軟に対応しながらやっているところ。

生き生きと活躍できる職場作りということを、じゃあ具体的に何かやってとい

うわけではないんですが、何をするにしても、時間というのが限られている中で、時間を作るというのがポイントになってくると思うんですね、個々にしても組織としてもです。私なんかは報道畑1本で来た人間なので、報道という仕事をしている以上、時間との勝負というところがあるので、連絡手段というのは電話になるのですが、電話をすると仕事の手が止まってしまって、なかなか時間が制約されるというところがあるので、このあたりを今コミュニケーションツール、アプリというものなどを使って、必要なときに必要な情報をお互いに交換して、時間の短縮をしています。その時間ができた分は、やりたい仕事とか好きな仕事とか、ライフワークとしてテーマの取材を進められればとかというようなことで、やりがいがある、生き生きと仕事ができるというふうな環境ができているのかと。こういった環境をつくるのも、上司としてやらないといけないんですね。

今、50代前半とか40代の比較的若い上司、管理職が多いので、取締役も含めて、社内のコミュニケーションツールを使って、若い人間が直接相談とか意見とかを言うことが結構あります。風通しがいいというのか、なかなか大きい組織ではそうはいかないだろうというような、1年生とか若い人間が直接いきなりメールで相談してくるとか、取りあえず対話できているというのはできています、世代を超えて。それが先ほどからお話にある成果として生かせるかとか、実践できているかということは、またそれは別の問題なのですが。

それと、紙面構成の工夫ですが、公務員と違って土日でも我々はイベントとかの取材をしなきゃいけないので、ストック原稿というんですけれども、取材を多めにやって、多めに原稿を出して、土日はなるべく出勤の人数を減らして、土日は家庭を大事に休んでもらおうというようなことも、随分昔から進めています。男性の育児休暇も最近結構取れるようになってきています。困ったときはお互いさまで、多少周りとしては大変かもしれないけど、カバーし合うということで協力して、休みについては取っています。

あとは、新聞を作っている業界の人間がこんなことを言うのもあれなんですけど、

デジタル版といってデジタル新聞、電子新聞というのを今売り込んでいて、これもコスト削減とかということが目的にはなるんですけども、そういった電子版なんかでSNSなんかも活用したラインニュースとかグーグルニュースとか、そういったものでニュースを提供することで、紙媒体と電子版のニュースという定期購読していなくても新聞を読める環境というのが大分できるなど。そういった中で、PR等を積極的にやりながら、ニュースのランキングとかも結構あるので、そういったものが記者のモチベーションにもつながっているというような感じですね。顔の見える紙面作りということで若い人たちとかに積極的にそういうふうに表示へ出て活躍してもらって、やりがいのある職場というのを作るように心掛けています。

- ◎ マスコミのほうでも、今おっしゃったアプリの導入は一時期にすごく進んだのではないかと思います。年齢にかかわらず、苦手な方とか、個人差が生じたりとかというのはなかったんでしょうか。
- 正直、デジタル化についてはコロナ禍でもう逃げられない状況になって、会議もどんどんオンラインになったので、全社員がオンラインで参加する会議ができたりするわけです。そうすると、そこには社長も取締役もいて、そこで若い人たちが意見を言って、それが反映されたりとかもあるので、昔はできなかったことが、オンライン会議をしたことによって、可能になったのかなというふうに思います。
- 検察庁のほうでも、近年組織目標として、風通しのいい職場環境というのが設定されております。毎年目標として掲げられているということは、それだけなかなか達成するのが難しいということなんです。よくされている取組としては、定期的にミーティングを実施して、意識の共有を図ったり、業務状況を共有して、相互支援がしやすいような状況を作っています。また、若手が何かあったときにすぐに相談できるような体制をあらかじめ構築しておくというようなことが行われています。

また、私が山口地検に来て面白かったなということとしては、うちの庁のトップと職員が何名かグループで意見交換をすることがありまして、そこでは通常の仕事以外のこととかもいろいろと意見とかを言うような形で、例えばトイレが詰まって流れが悪いですというような雑用の関係の話とか、車の調子が悪いというような話、あまり普段することはないんだけど、ただ実際仕事に不都合が生じるようなことについて話をさせてもらって、実際幾つか解決してもらって、そういうことは自分たちの意見を聞いてもらえているという形で、よかったかなと考えております。

- ◎ 一番上に言わないと解決しないというのも、うちの組織の中でも多分あると思うのですが、そういうのができてから、何かほかのところでもその方は言えるようになったみたいなこととかって感じられることはありましたか。
- すみません、私も来て間もない頃だったので、そんなに従前の経緯とかもよく分からない状況です。
- 今の検察官が申し上げたトップと若手職員との座談会について若干補足させていただきますと、支部も含めて全職員を幾つかのグループに分けて、事務方のトップである事務局長がいて、検察官、法曹のトップである検事正がいるわけですが、そのトップと時間を持ってミーティングをします。顔を合わせて、膝を突き合わせて、今どんなことをしているのか、何か困ったことはないか、そういうことについて話し合う機会を設けているという形になります。そこで出てきた意見については、もちろん組織として聞けるものと、それはさすがにかなえられないというようなのもいろいろあるわけですが、聞けるものについては随時対応しています。一番重視しているのは、対応したことについては、対応したよというフィードバックを必ずするという形にしています。フィードバックをしないと、効果が多分半減してしまうということがございますので、フィードバックについては心掛けているという形になります。

裁判所と検察庁はとても似ているんだろうと思っています。裁判所が裁判官と

事務官、書記官等の2つの職種構成であるのと同様に、うちは検察官と事務官2つの構成になっていますし、年齢構成も大量採用をしていた時代の名残で、50代、60代の方が非常に多いという問題を抱えていて、風通しのよい職場というのが大事だと伝えています。その観点では、先ほど申し上げた座談会とか事務改善委員会というものを設けて、事務改善について何か意見がある人は自由に言ってもらって、それを取捨選択せずに、全てを取り上げて、議論をして、変えられるものは変えていくという取組をしています。

他の委員が基調説明に対する質疑応答の際にお話しされたストレスチェックというようなものとしては、組織運営状況調査という形で、全国で今の組織についてどう思うか、例えば、セクハラ、パワハラについてどうなっているのか、そういったことについて意識調査をして、その結果をフィードバックされるという仕組みになっています。もちろん、幹部にフィードバックされるものを全職員にそのままフィードバックするわけにもいかないものもありますので、職員に対するフィードバックの仕方というのは考えるところはありますけれども、そういった形で常に何か改善できることがないか、取組をしているというのが現状でございます。

私は山口地検に4月に着任していますけれども、その前にいたのは法務省訟務局というところでございまして、ここでは国を当事者とする民事行政訴訟を担当しておりました。ここはさらに構成が複雑でして、法曹と事務官がいるのは同じなのですが、法曹は裁判官出身者もいれば、検察官出身者もいれば、弁護士出身者もいるということで、全然みんな考え方が違うというところがあります。そこで思ったのが、特に上司が考えていることをちゃんと見せていかないと、何でそれに従わなきゃいけないのかが分からなくて、何でこれをしなきゃいけないのかなと思ってしまうと、やりがいもないですし、効率というか、成果も上がりませんし、よくないのかなと感じたところはございました。

◎ 2点お聞きしてもよろしいでしょうか。座談会に参加されるトップは、検事正

と事務方トップお二人なのか、片方なのかという点と、あと事務改善委員会での自由な意見の聴取方法を具体的に教えていただけるとすごい参考になるなと思って。お願いします。

- 1点目の、座談会の出席者のほうですけれども、職員のほかは検事のトップである検事正、それから事務方トップである事務局長、それから次席検事の3人が幹部側というか、管理職側として参加するという形になります。座談会自体、課長級も当然参加者として入っていますので、管理職側という用語弊があるかもしれませんが、その3名という形になります。

2点目の事務改善委員会のほうは、意見の出し方自体は、正確には把握していませんが、メッセージボードか何かで投稿すればいいような仕組みになっています。

- 心理的安全性の確保からの意見になるんですけど、ネガティブプレッシャー、気兼ねなくというのがなかなか難しく、皆さんもお話しになったように、少人数制にしてちょっと役割を持たせて、強制的に考えるとか、意見を上げるようにするというのがあると、そちらのほう話しやすいのかなというのを思っています。弊事務所は、十数人の小さな事務所なんですけれども、個別に聞くと意見が出て、全体で聞くとそれでも出てこないというのがあります。

- 弁護士は、裁判所のヘビーユーザーで、皆さんからしたら信じられないぐらい前近代的なファクスとかを使ったような業務をずっとしていたのですが、ここ数年いや応なしにデジタル化が進みまして、何とか私の世代は辛うじてついていて、上の世代の弁護士の先生たちが苦慮しているのを見ています。

それで、弁護士も1人でいい仕事ができるわけじゃなくて、弁護士事務所にはたくさん事務局という人がいて、パートナーでミスを防いだりとか、仕事をやっていくんですが、デジタル化が進んだことによって、弁護士1人が裁判所とのやり取りをしたりとか、自分の仕事が見えないことによって、なかなか事件の進み方というのが事務局の人と共有できないということがぼろぼろ出ました。うちの

代表の弁護士のほうが、2年ぐらい前に、1年のテーマを「一声かける」に設定しました。意識的にどんどん共有していかないと、いい仕事ができないんだということで、若干最近デジタル化もうまく使ってきているのかなと思っているところでは。

◎ それでは、裁判所の内部側の委員の方にも御発言をいただければと思います。

○ 今日は貴重な御意見を多数いただきまして、どうもありがとうございました。

今回、こういうタイトルで意見交換をしていただくということで、私自身も楽しみにしておりました。私は、昨年、広島高裁主催で行われたセミナーに参加したところ、そこで大学の心理学の教授が心理的安全性についての講演をされまして、裁判所も変わらなきゃいけないんだよみたいなお話をうかがったので、興味を持っていたところでございます。

先ほど検察官委員からも御発言がありましたけれども、どうしても裁判官と職員との関係が、いろいろと問題になりまして、裁判官としては気をつけているつもりではあるんですけども、職員から見るとどうなのかなというところがあるので、そういう点も含めて、これからもアンケートとかを実施して、職員の方々の声も聞いていかなきゃいけないなと思います。いろいろな工夫を今回御紹介いただきましたので、ミーティングで必ず全員に発言してもらおうとか、そういった工夫はこれまでも気をつけていたつもりですけども、今後さらに徹底していきたいなと思いました。それ以外にもいろいろな気づきをいただいたと思いますので、これからは活かしていきたいと思っています。どうもありがとうございました。

○ 今、裁判官委員が申し上げたこととほとんど重なるところですけども、心理的安全性を確保するため、あるいは職場の風通しを確保するために、私自身が意識しなければいけないこととして、裁判官はどうも話しかけづらい職種だと。同じ職場にあってもそういうところがあるというところを自覚して、意識的にその障壁というものを解消していかなければいけないなということを感じました。

そのほか、小さなことであつたとしても、若い職員の方々に何か意見を言ってもらって、それを反映させていくと。そういうことで小さな事務改善を積み上げていくということに関しましては、裁判所でも可能な部分があるのかなと思っております。昨今裁判所は、コミュニケーションツールを導入し始めたところでもありまして、そのあたりの使い方、こういう利用方法が有益であるというような点に関しては、若手の職員のほうが分かっているところもあるので、そういう方々に積極的に意見を言ってもらって、それを採用していくということが大事なのかなと考えています。本日のお話も参考にさせていただいた上で、今後私のほうも意識して取り組んでいきたいと思っております。

- ◎ それでは、意見交換についてはこれで終了させていただきたいと思えます。いろいろな観点からの有益な御意見をいただいて、どうもありがとうございました。