

## 横浜地方裁判所委員会（第43回）議事概要

### 1 日時

令和6年5月22日（水）午後2時30分～午後4時30分

### 2 場所

横浜地方裁判所大会議室

### 3 テーマ

女性職員の活躍推進に向けた効果的な方策等について

### 4 出席者

（委員）安藤肇、伊集守直、宇都宮大輔、大竹昭彦、大竹弘樹、櫻井智、  
佐々木真、塩澤健一、鈴木達也、中里孝二、中山大行、波多江  
真史、三品篤、森祐美子、渡邊秀一（五十音順、敬称略）

（事務担当者）民事首席書記官、刑事首席書記官、事務局長、事務局次  
長、総務課長、総務課課長補佐

### 5 議事

#### (1) 新任委員の紹介

大竹昭彦委員、中里孝二委員（任命順）

#### (2) 委員長選任及び委員長代理の指名

委員長に大竹昭彦委員が選任された。

#### (3) 今回のテーマに関する説明等

裁判所によるスライド説明

横浜地方裁判所事務局人事課長から「裁判所における女性職員の活躍  
推進に向けた効果的な方策等」を説明

#### (4) 意見交換（発言：■委員長○委員◇事務担当者）

○ 本日は、裁判所における女性の地位が低いので、それをどうにかしたいと  
いう話があるのかと思えば、説明を聞いていると、逆に裁判所における女性の  
地位が高いことに驚きました。とても恵まれた環境ではないかというのが率直

な感想です。民間でも同じ問題で頭を抱えており、特に第一次産業では女性の管理職の割合はとても低く、何を悩むことがあるのか、というのが正直な感想です。ただ、女性の職員の割合が多くなり、育休や産休に入ってしまうと仕事が回らなくなってしまうことから、我々も現在は複数担当制を採用しております。また、最近の採用面接においても、最終試験までくるのは女性の割合が圧倒的に多いことから、ここ数年の採用数も女性の割合が多くなってきております。したがって、女性のことを考える役職者がいないとうまく回らなくなるといのは、実感としてあります。ここ数年実感するのは、やはり、男性の頭では分からないということです。今の日本の仕事の仕組み自体が、男性が作っている以上、男性がいくら考えても答えが出ないというところまで、最近分かりました。ですから、早く女性の部長職以上の職員や役員を増やし、意見を直接聞かないと変えていくことはできないと思っています。また、意見を聞く際も、なかなか男性では女性の心を理解することが難しい面もあるので、女性から意見を聞く際にも女性のみで話を聞いていくことが結局のところ近道なのではないかと思っています。公務員である以上、意見を聞いたとしてもどこまで反映されるかはわかりませんが、同様の取り組みをしていくことが重要ではないでしょうか。

○ うち社員全員が女性で、職員全員でワークシェアを行っております。マネジメントのワークシェアが大事だと思っており、我々は皆、何かしらの制約があるのが当たり前の中で、誰でもマネジメントできる環境作りが大事なのではないかと思っています。このことは女性だけの問題だけではなくて、これからは介護の問題が出てくるので、男性の管理職でも突然退職するということが増えてくるのではないかと思います。したがって、男女問わず考えていかなければならない喫緊の課題だと捉えています。今日ご説明があった中で、女性職員で管理職になりたくない人に焦点を当てて意見を述べます。裁判所における課題は、受験資格を有する者の割合と受験申込みをする者の割合の均衡がとれ

ていない点が一番大きいのではないかと考えています。女性の管理職登用に向けて解消していかなければならない問題が大きく分けて4つに分類できると思います。

- 1 そもそも管理職になりたくない人
- 2 管理職になる自信がない人
- 3 管理職になりたいけど、職場以外の要因でなれない人
- 4 管理職になりたいけど、職場の環境でなれない人

1の人たちに対するアプローチも様々な角度から手厚くやっていかなければならない問題ですが、これだけ差し迫った問題となっている以上は、2から4の人たちに対するアプローチを急ぎ考える必要があります。この点についても対策を分解して考えていく必要があります。

まず、3や4の人たちについては職場の制度、職場内の意識、オンラインで仕事ができる環境の整備、それから判断の裁量権をどこまで与えられるかがポイントになってくると思います。そこで、今あげたポイントについて、当事者である女性の意見をもっと分解して聴取し、分析していく必要があるのかなと思いました。

最後に、2の人たちの規模が一番大きく、また、アプローチも一番重要になってくるのですが、先ほど裁判所の説明でもあったインポスターシンドローム（自分の能力や実績を認められず、過小評価してしまう心理傾向）が一番多い要因ではないかと、私自身、多くの方からの相談を受けた経験からも推測しています。そこで、自信がないということをさらに分解していく必要があると考えていて、私は大きく2つに分解しています。

- 1 職務内容に対する自信がない
  - (1) 相談を受ける機会が多い
  - (2) 人と人、情報と情報をつなげる仕事が多い
  - (3) 判断する仕事が多い

## 2 穴をあけて迷惑を掛けることへの不安

マネジメント業務では1(1)から(3)の業務が増え、それぞれに対する不安から、職務内容に対する自信がなくなることにつながると考えられます。この中ですぐに手を打てるものは(1)だと考えていて、相談の中でも傾聴する相談と、純粹にどうすればよいかと聞かれる相談があると思うのですが、聞かれる相談については、ICTやAIの整備等によって、どこを参照すればよいかはすぐに分かる環境作りができれば解消する問題なので、手の打ちやすい問題ではないかと思っています。

次に(2)については、夜間やインフォーマルなつながり作りがいまだに行われていたりするので、勉強や視野を広げるための集まりなどが夜間に集中して参加しづらい環境があるのであれば、日中に開催したり、育児中であっても希望者はオンラインで参加できるようにするなどの環境作りをすることで解消できるのではないかと思っています。

最後に(3)については、誰しものが決めたり判断することに対しては不安を持っているので、判断をするために必要な情報を集める時間や、判断をするためのメンターシップ（メンバーの成長や課題解決を支援する関係性や制度）の整備などを考えていくべきではないかと思います。また、裁判所にとっての課題かどうかはわかりませんが、判断基準の言語化がされているかどうかというのも重要ではないかと思います。

次に2についてですが、何か相談したいとなったときに管理職がいないと迷惑を掛けてしまうという罪悪感や、穴をあけて申し訳ないという思いから管理職になることを躊躇し、自信がないという自己評価につながってしまいます。その点についても環境整備という点から、他の管理職による相談体制やオンラインで相談を受けられる環境を整備することで解消していくことできるのではないのでしょうか。

いずれの点も、人材確保や組織維持のためにやらなければならないというの

はもちろんです、司法のために多様な人材を確保するとともに多様な視点が必要だという点を皆さんの中で意識をしながら議論をしていくとよいのではないかと思います。

○ 今おっしゃられていた分析的なものをロールモデルとして示せるとよいのかなと思います。頭で考えたものではなくビジュアルやイメージで作り、示せるようになってくると管理職を希望してくださる人も増えるのではないのでしょうか。そして、そのロールモデルの作成にあたっては、管理職になる自信のない人から意見を聞いていくことがよいのではないのでしょうか。

○ 我々は全国に転勤のある組織です。転勤は職員に対してはかなりの負担を負わせる仕組みです。特にライフステージの中で、妊娠、出産、子育て、特に子育ては幼少期だけではなく、高校を卒業するくらいまでは一緒に生活したいという希望をお持ちの方が多いいと思います。今回、女性活躍というテーマではありますが、現在は、特に若い男性の意識が変革ってきていて、以前のように転勤をすぐに受け入れてくれる方は減ってきており、子育てや地域に関わりたいという方が増えてきているように感じています。また、男性も介護という事情を抱える時代となりますので、そこも含めた形での整理が必要となるのかなと思います。

女性の中でも、ワークライフバランスのシステムが段階的に整備されたため、比較的年齢の高い世代では、自分の世代の時にはこんなに苦労したのに、今の若い世代は恵まれているという世代間の意識格差が生まれる可能性もあります。そのような中で、本当に転勤が必要なのかを改めて考えることが大事なのかなと思います。我々の組織では、キャリアの節目として、小さな組織でのマネジメントを経験させてキャリアアップをさせていくという目的があり、その目的が職員間で共通認識としてありましたが、裁判所の場合は全国に拠点があり、もし、その拠点ごとの組織の同質性が高く、どこの拠点であっても同じような経験値が得られるのであれば、あえて転勤をさせないという選択肢を考えても

よいのではないかと思います。ただ、やはり拠点の大小により得られる経験値が違うというのであれば、転勤を維持することもやむなしかとは思いますが、得られる経験値と管理職の転勤という観点から整理していくのは一つの手段かとは思いますが。

○ 我々も公務員ということで、ある程度裁判所と似ているところもあるのですが、我々の状況を簡単にご説明します。実は、今の説明を伺うまで、裁判所は男性が多いと勝手に想像していたのですが、ここまで女性が多いとは思いませんでした。実は我々の組織も女性比率が高く、課題や状況は裁判所ととても似ていると思っています。私の部下も10名中8名が女性で、我々も女性活躍を推進するために取り組みを行っています。女性の管理職試験の受験率が低い点は裁判所と同じなのですが、例えば係長になるとこれだけ給料が上がると伝えても、あまり響かないのが実感です。先ほどの発言の中にもありましたが、なりたくない人は何を言ってもならないのかな、という気がしています。したがって、迷っている方に焦点を当てることが大事で、我々も研修を行ったり、やりがい伝えて、いかに背中を押すかということに力を入れています。今回のテーマについて、いろいろご説明いただきましたが、正直、我々としても、もうやり尽くしている感はあるのかなと思っています。地道に周りの上司などが魅力やロールモデルを示していくしかないとも思っています。

○ 裁判所の説明を聞いて、とても進んでいるなという感想を抱いた上でとなりますが、我々の取り組みを参考までにお伝えいたします。

我々も令和7年度に女性の管理職（課長級）を25パーセントにするという目標を掲げており、令和6年4月の段階で22.4パーセントという数値となっております。もう間もなく達成かなという状況ではありますが、管理職試験については、本当になってほしい人がなってくれないという状況は我々も同じです。管理職登用に関するロールモデルについてですが、世代間のギャップに気を付けなければいけないと思っています。管理職の方が研修講師を務めた際

に、昭和時代の苦労話をして、そこまでしないと管理職になれないのかと若者が辟易するということがありました。あとは、働き方改革ということで、我々の職場では2016年からかなり大きな改革を行いました。その大きな動きの一つがテレワークになるのですが、コロナのおかげでだいぶ進行しました。実際にテレワークを行っている職員の層も男女問わず育児世代が多くなっています。もし、裁判所でも導入できるのであれば、テレワークの導入は大きな効果が上がるのではないかと考えています。管理職に関しては、希望公認制度というものがあり、グループリーダーのような管理職の育成時期にあたっている人材については、希望で公認できる制度もあります。

■ 世代間で考え方に大きなギャップがある中、どのようにロールモデルを設定し示すことができるのか。今の価値観にそぐう、若者の心を打つようなロールモデルを設定し、示すにあたって、何かよいお考えはありませんでしょうか。

○ 我々の組織でも母親が産休や育休に入っても、その後の復帰モデルが具体的にイメージできていないということがありました。そこで、年に二回ほどになりますが、産休や育休から復帰した先輩職員と、これから産休や育休を取られる方との間で、パネルディスカッションの場を設け、経験談を伝えたり、質問に答える場を設けたりしています。また、それとは別にキャリア相談の場を設けて、現役の管理職との間で座談会の場を設けることで、経験の共有を図るようにしています。そこでは、私が講師を選定したことはないのですが、おそらく世代間格差が生じないように、またハードルを上げすぎないように講師を選定しているものと思われます。我々の組織では決して女性管理職が多いとは言いませんが、珍しくない程度には増えてきている状況です。今は女性管理職が増えていく過渡期といわれていますが、ゴールをどこに設定するのかという問題はありますが、おそらくこの先10年か20年はずっと過渡期が続くのではないかと思います。裁判所の数値を見る分にはとても進んでいるように思いますので、いかにその歩みを止めずに進み続けるのかが重要なのかなと

思います。

○ そもそも女性のロールモデルというのをやめた方がいいのかなと思っています。女性の働き方に一番大きく関係しているのが男性の育休取得率といわれています。男性の育休取得率が高く、性差による役割分担が少なく、不公平感が少ないことが女性の働き方を推進するうえで一番重要なものだといわれています。女性で妊娠をされたから大変な仕事を任せるのはやめようという配慮が逆に女性活躍を妨げる要因ともなっています。そういう意味では、ロールモデルそのものが子育てをしているから大変な仕事を与えないという意識上での差別につながってしまいます。この問題を介護の問題で捉え直すと全世代の問題となってきます。全ての世代が制約を受けることとなるので、自分の課題として考えるきっかけとなります。50代や60代の職員に自分の親や配偶者に介護が必要な状態になったと仮定して考えたときに、どのように働き方を変えていくべきなのか、働きやすい職場をどのように設定していかないと介護と仕事との両立ができないのかを考えるきっかけにし、自分事として捉えてもらわないと進まないのではないかと思います。そういう意味では、ロールモデルの発想の転換が大事になってくるのではないかと思います。

○ 民間である我々からするとうらやましい思いです。我々の業界はどうしても何かあれば土日問わず働く状況であり、それをやめられない職場なので、そのような中でどのようにして女性に活躍してもらおうのかというのは、なかなか難しい問題だと考えております。私としては今回の話はむしろとても参考になりました。そのような中で、民間の方が公務員よりもやりやすい面があると考えていますが、まずは、やればできるというところを見せていくことかなと思っています。ハードな仕事をしていた男性職員が結婚して子どもができてから、17時に帰ると言って帰りました。そうするとそれを見ていた部下職員は、なんだ、やろうと思ってやれば、どんなに忙しくても17時に帰ることができるんだ、ということに気付きました。もはや男女の問題ではなく、世代間の問題

になっているのかなという気がしています。そうすると、やればできるという姿勢を見せていくしかないのかな、と感じました。

以 上

(5) 次回の予定

ア テーマ

次回「若手に活躍してもらおう方策について（仮）」

イ 開催日時

次回 令和6年11月11日（月）午後2時半～午後4時半