

## 横浜地方裁判所委員会（第44回）議事概要

### 1 日時

令和6年11月11日（月）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

若手に活躍してもらう方策について

### 4 出席者

（委員）安藤肇、宇都宮大輔、大竹昭彦、大竹弘樹、奥山尚子、櫻井智、塩澤健一、鈴木達也、中里孝二、丹羽敏彦、波多江真史、花岡信太郎、三品篤、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

丹羽敏彦委員、花岡信太郎委員、奥山尚子委員（任命順）

#### (2) 委員長選任及び委員長代理の指名

第二順位の委員長代理に丹羽敏彦委員が選任された。

#### (3) 前回のフォローアップ

総務課長より、前回の地方裁判所委員会で意見交換を行った「女性職員の活躍推進に向けた効果的な方策等について」に関し、その後の裁判所の取組を報告した。

#### (4) 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

ア 横浜地方裁判所民事首席書記官から「本日のテーマの提案趣旨について」を説明

イ 横浜地方裁判所次席書記官兼事務局次長から「横浜地裁における若手職員の活躍に関する取組」を説明

(5) 意見交換（発言：■委員長○委員◇事務担当者）

○ 若手職員に発言してもらうためには、フランクに自由に発言できる環境を作るのが大事ではないでしょうか。昭和世代の発想として、最近の若者は、という話かとも思ったのですが、裁判所において、若者の話を聞くという取組が最近始まったということを知り、これまであまり若者の話を聞いていなかったということであれば、この悩みの根は深く、なかなか解がないのかなとも思いました。解としては若者に成功体験を積み、自信を持たせることが大事だと思いました。業務改善等でも、若者に任せてやってみると、意外とやってくれたりするものなので、任せてしまうことも大事ではないでしょうか。若者としても、自分が動くことで裁判所が変わっていくことを実感できれば、次につながるし、周りへの良い影響にもつながると思いました。

○ 過去の私の体験に基づくのですが、率直に問題意識を伝える、相談する、というのもいいのではないかと思います。そうすると若者からもアイデアが出てくるので、まずは、漠然と聞くのではなく、具体的な問題についてどうしたらいいのかを若者に率直に聞いていくのがよいのではないのでしょうか。

○ 私の組織では上意下達が非常に強くて若手が育ちにくいのですが、ここ七、八年は若手採用に力を入れており、若手職員が会社に対して求めるものの傾向は変わってきているように思います。若手職員は、特に社会貢献をしたいという意識は強く持っているのですが、自分の仕事がどのように社会貢献につながっているのかを示したり理解をさせたりしないと、仕事に対する意欲を示さないという傾向があります。受動的組織である裁判所においてはなかなか社会貢献について示すことは難しいかもしれませんが、裁判所のあるべき姿やどのようにしていくべきなのかを示せるとよいのではないのでしょうか。また、若い人は失敗したくないという傾向が強く、否定されると話をしてくれなくなる傾向

をはっきりと感じます。話をしているときに途中で話を遮ぎってしまうと、二度と話をしてくれなくなってしまうため、途中で違うと思ったとしても、最後まで話を聞いた上で、いい意見だと伝え、承認欲求を満たした上で修正していくのが大事だと思いました。

■ 裁判所は法律に従って仕事をする面があるため、経験が長いベテラン層の方が、正解に近い意見を出しやすいという面もありますが、若手からの意見を採用できないとなった際に、どのような工夫の余地があるでしょうか。

○ 意見を言ってくれた若手に対しては、参考になる意見だと伝えた上で、この点はこうだけど、この点についてはどう思う、と聞いていくとよいかもしれません。そこまでやらないと若手は口をつぐむ傾向があると思います。意見を言ってくれてありがとうという気持ちを示し、受け入れた上で対応をしていかないと、若手からは意見が出てこないと思います。

○ 若手にとって自分が出した意見を否定される恐怖、又は経験が浅くて的外れなことを言っているのではないかという恐怖は、我々が想像する以上のものがあるのではないかと思います。他方で、若手の中にも観察眼の鋭い方もいます。うちでも管理職が人事上の一対一での面談を行う機会があるのですが、そういった際に、職場の課題を伝えると、話をしてくれる方もいらっしゃいます。ポイントとしては、あからさまに否定をしないということも大事かと思いました。仕事をしていく中で、どこを改善していくのが大事かを検討することはもちろん、あまり大きな改善や意見ではなく、小さな改善の取組や意見であったとしても、これを否定せずに、一つ一つの小さな改善等に取り組む中に光る改善があるのではないかと考えています。私の組織では、自分の部署での取組を組織全体に紹介する仕組みや取組があるので、裁判所でもそういうのがあるとよいのではないのでしょうか。大きな改善だと、国の機関としては予算上の制約があり、裁判所も法令通達に縛られていると思いますので、なぜできないのか、お金や人手をかけずにできないのか等を伝えて、フィードバックを丁寧にやっ

ていくことで、若手としては受け止めてもらえたという認識につながり、前向きな発言等につながっていくのではないかと思います。

○ 我々のセクションは、総勢25名ほどで、若手だけではなく、ベテラン、中堅で構成されています。その各世代の中から代表者を一人ずつ決め、代表者には近い世代の意見を常に聞いておいてもらい、月に一度、各世代の代表者同士の話し合いを行うようにしています。話し合いの中で、上層部との掛け合いが必要になるような場面では我々が交渉するので、そこに至るまでの案を出してもらったり、細かなデータを集めるように指示を行ったりします。そのような仕組み作りを行い、中間世代がのけものにならないように気を付けながら、回していけるような環境作りを行っています。

■ それぞれの世代の取りまとめを行う代表者には、どのような人が選ばれていますか。

○ 最初は、やる気のある方に声を掛けています。意欲的な方で、中心となりそうな人に声を掛けて指名します。その後、固定化しないように、数か月が経過すると、次の代表者として誰がよいかを現代表者と相談して回すようにしています。人が多い集まりではなかなか意見が出ないので、小さな単位を作り、意見が出やすい環境作りを行っています。

○ 虎に翼のドラマの中で、新潟の三条の裁判所が舞台となっていましたが、その中で、事務官や書記官の方は、彼らが寅子を支えているんだ、彼らがいないと裁判官も仕事ができないんだ、ということを寅子に分からせる場面がありました。実際に、事務官や書記官の方に対しても、彼らが裁判官を支えているんだ、彼らがいないと裁判官も仕事ができないんだということを実感させることが、やる気につながるのではないかと思います。同様に、若手を尊重して、大事にしてあげていることを言葉や態度で示すことが大事ではないかと思います。

■ おっしゃるとおり、裁判官も、自らの仕事は書記官や事務官がいて成り立

つ仕事だという意識を持ち、これを書記官や事務官に伝えていくことが大事だと思います。

○ 各県に弁護士会があり、弁護士会にも職員が多くいますが、人員の確保や定着が最大の課題となっています。正規雇用の多い裁判所とは違い、弁護士会では正社員の他に、パートタイマーや派遣社員など、様々な立場の方がいるため、そこが大きく違うと思いました。事務の効率化については、弁護士会でもかなり取組をしており、個別の若手職員にとっても、自分の残業等に直結する話でもあるので、自分事として意見が出るのではないかと考えています。弁護士会の会員へのサービスとして、若手弁護士に対しては、ベテラン弁護士がチームを組んでサポートをするようなチューター制を取っています。個別の弁護士事務所の職員に対しては、弁護士会として事務職員向けの研修会を行うようにしてサポートをしています。

○ 実感として、一対一の面談の機会というのは、若手意見を吸い上げるのにいいのかなと考えています。これは若手に特化しているものではないのですが、うちでは、定期的に複数の上司により一対一の面談を行うような体制を取っています。一対一の面談の場では、若手からかなり活発な意見が出ています。その内容は、日常の困りごとに関することも多いですが、うちの取組としては、どんな些細なものであっても組織として必ず取り上げるようにし、できないことについては、理由を付して、丁寧にできない理由を説明するようにしています。また、その際にはスピードを意識して取り組むようにしており、どんな些細な意見であっても、職員の仕事のパフォーマンスを上げ、働きやすい職場環境を提供するためにも、意識的に取り組むようにしています。若手は業務の全体が見えていないことも多く、部分ごとを切り取った意見も多いのですが、その点は、全体が見えている上司が適宜取り込みながら活用するようにしています。上司の側の意識の持ち方も重視していて、若手の気質や接し方について意見交換をしたり、外部から講師を呼んで、Z世代に対する接し方に関する講演

会を開催したりしています。例えば、管理職との個別面談の中で、一年目の職員から、こんなにも押印が多いとは思わず、IT化にそぐわないのではないかという抽象的な意見が出た際も、中で検討して、できる限り押印をやめることとし、押印をなしにできるものを洗い出して、庁内のシステムを利用した決裁に変えていったりしています。また、庁内の会議も、紙の資料の配布はやめて、電子データでの閲覧に変えることもしています。若手から出てきた意見に対して方向性を組織として示して対応していけば、若手も積極的に意見を出してくれるのではないかと考えています。

○ うちでは、全体の掲示板でポータルサイトを運営しており、アイデア募集や政策議論をその場で行い、特定の政策やそれ以外のことに関してもフリーボード等で意見を集めています。匿名ではありませんが、出てきた意見に対しては、担当部署から回答をするような形式となっています。また、朝夕ミーティングの場で悩みを聞いたり、人事の面談を行ったりしています。それ以外にも、四半期ごとに業務の進捗管理や面談をする場を組織として積極的に設定して話を聞くようにしており、政策議論をグループごとに組織横断的に行い、いつもと違う上司の下で職場の課題等を自由に話し、子育ての問題や働き方改革等も積極的に話をしたりしています。また、職員のモチベーションの向上のため、職員の公募システムを採用しており、特定の部署に異動したい場合は、自分から要望書を出して意欲を示して面談をする等、積極的に配置部署を自分から希望する取組を行っています。

■ いつもの上司と違う上司の下で課題等を議論するときにも、若手職員から意見は出ているのでしょうか。

○ その点は、職員の性格による違いが大きいと考えています。日ごろから言いたいことを言える職員は発言をしますし、一方で意見を言えない職員もいることから、必要に応じて個別面談を実施して対応していくしかないのではないかと考えています。

■ 例えば、働き方改革のことであれば、職員自身に直結するので関心もあり、意見を言いやすいのではないかと思ったりしますが、いかがですか。

○ やはり一番意見が出るのは働き方改革ではないかと思っており、自身の働き方に直結することから意見が出やすいと思います。

○ 若手の育成に関しては、我々との価値観の違いを押さえなくてはならないと思っています。個人的に、自分が若い時と比較して、今時の若い方は全体的に能力が高いと思うのですが、周りに関心がなく、自分ひとりに与えられて完結する仕事は質が高いのに、他の人と協力するような業務では突然仕事が進まなくなる傾向があるように思います。大事なのは、組織を回す立場として、若手職員が活躍できるよう、成功体験を積ませるようにしていくことだと思います。また、若手職員の成長に関連して、いかに係長試験等を受けることにつながるかは、個々人の考え方によるところが大きいのですが、我々の持っている固定観念が本当に若手に合っているのかを考え直して、組織の体制に合わせて考えていかなければならないのかなと思いました。

■ 周りに関心が無いという話に関連して、昔は懇親会（飲み会）等の場で、若手からも率直な意見を聴く機会があったと思います。裁判所ではコロナが落ち着いた現在でも懇親会の開催は非常に減っていますが、皆さんの職場での現状等はどうなっていますか。

○ 全く同じ悩みを抱えており、今年の忘年会はどうしようかと悩んでいます。一応、やる前提で動いていますが、前提として完全な自由参加を明言し、人数は非常に少なくてもよいか、と思いながらスタートしています。

○ 確かに減りました。やっても出てこないですし、上司が昔話をしだすと絶対ダメだと思っています。うちでは年2回、お金の積み立てをしていますが、それでも出る人と出ない人がいます。一方で、ただの飲み会ではなくボーリングと組み合わせるなどゲーム性を持たせると、これまで出なかった人が出てきたりしています。昭和の飲み会というイメージでやると、今の若い人は出てこ

ないし、盛り上がらないと思います。

○ 私も学部生や院生の指導等があるのですが、その時のやり取りで思うのは、世代ごとに特徴があって、価値観や考え方、飲み会への参加の姿勢については、世代間格差があると思いました。したがって、大学というこれから社会に入っていく手前の段階から、仕掛けをしていかないといけないと思っています。例えば、ゼミでもどう動機付けをさせるか、そのための会話の取り方というのも大きいのかなと思います。それを形に見える変化につなげていくことや可視化をしていくことは難しい部分があるものの、本質的には、若手というところにフォーカスすることが大事になってくるのかなと思いました。我々としても、若手との間にギャップや抵抗を感じるやり取りも少なくないのですが、その辺は否定しないようにしていきたいと思っています。また、若手もアイデアや意欲がないわけではなく、主体的に動かないわけでもないのですが、どうすればよいか分からない面があったりするので、働きかけや導きが大事だなと思いました。自分が動かないとどうしようもない環境に置いてみることなどによって、どのような動きが出てくるのかを見たり、自分の動きが結果につながる感覚をどのように持たせるのが大事だと思いました。さらに、仕掛けとして、少し経験のある若手とそうでない若手を組ませて、少し経験のある若手にそうでない若手を引っ張らせたり指導をさせたりする経験を積ませ、任せることも大事だと思っています。その際は、我々が目配りをし、本当に危なければ止めますが、そうでなければ自由奔放に任せてみるのが大事かな、と観察をしながら思っています。動機付けや会話の際の仕掛けによって、工夫をしていけるのではないかと思いました。

■ 若手に意見を言ってもらう前提として、組織としての情報をどこまで若手に下ろすのかという問題があります。意見を言わせる以上は情報を下ろすべきでしょうが、一方で、組織として情報を下ろすことができる範囲は限られていたりします。若手に発言をしてもらうために、どのように情報提供をしていく

べきなのかについて、何か御意見はありますか。

○ 世代間格差は埋めきれないのではないかと考えています。座談会等の集団の中で意見を出してもらおうとしたり、一対一で面談をしたり、いろんな意見がある中で、マネージャーとして上司が面談していても、情報をどこまで下ろすのか、評価される側が評価をする側にどれだけ意見を言えるのかという問題もあり、マネージャーの対応にも限界があると思っています。教えるばかりのチューター役でも難しいのではないかと思います。近時、民間では相談相手としてメンター制が活用されたりしていますが、少し上の世代の若手とペアを組ませ、一対一でも二対一でもいいと思いますが、近い世代が、指導や意見の吸い上げに対応できるような仕組み作りをしていくことが大事なのではないかと思います。

以 上

(6) 次回の予定

ア テーマ

「裁判所広報の在り方（採用広報を中心として）（仮題）」

イ 開催日時

令和7年5月19日（月）午後2時30分～午後4時30分