

横浜家庭裁判所委員会議事概要

第1 日 時

平成20年6月13日(金)午後1時30分～午後3時30分

第2 場 所

横浜家庭裁判所大会議室(本館5階)

第3 出席者

(委員)五十音順,敬称略

石井徹夫,石黒康仁,岩田泰子,岡崎勲,押切瞳,近藤昭一,近藤文子,
佐藤主税,澤村恭正,林義亮,丸山征,森和雄,山上晃,山崎恒(委員長),
四方耀子

(事務担当者)

吉武雅人,野寺富和,細井三郎,栗田昭彦,境敏博,助川政浩,小原誠司,
吉田勝行

第4 テーマ

組織の中での人材育成のあり方について

第5 議事

- 1 新任委員(佐藤主税委員,澤村恭正委員)紹介
- 2 山崎委員長から裁判所における人材育成の現状と課題について,配布資料(省略)に基づいて説明があった。
- 3 意見交換(以下, 委員長, 委員, 事務局)

裁判所書記官(以下「書記官」という。),裁判所事務官(以下「事務官」という。),家庭裁判所調査官(以下「調査官」という。)の転勤の頻度はどのくらいか。

書記官及び事務官は,基本的には3年間をめどとして,神奈川県内の地家

裁を中心に異動することになる。管理職員になると、高裁管内で住居の移転を伴う広域の異動も多い。

調査官は、3年から4年をめどに異動が行われている。家庭の事情を考慮して近隣の異動もあるが、通常は全国異動である。管理職員になると、より広域での異動も行われている。

裁判所の職員数はどれくらいか。

今年4月現在では、全国の裁判官が約3,400人、書記官が約9,200人、調査官は約1,500人、事務官は約9,300人である（いずれも定員）。

横浜家裁では、今年4月現在、書記官が約80人、事務官が約60人、調査官が約100人である。

書記官が他の仕事をすることがあるのか。

書記官は、一時期事務官として事務局にいることもあることから、事務局と裁判部とを行ったり来たりすることもある。事務官の中で内部試験を合格し、裁判所職員総合研修所で研修を受けた者が書記官に任官し、書記官として仕事を行っている。

裁判事務における裁判官と書記官・調査官との関係と、一般事務における職制上の上司と書記官・調査官との関係とでは、どちらの関係の方が時間が長いのか。

また、書記官、調査官の人事評価は、職制上の上司の他にも裁判官がかかわることがあるのか。

個別の事件処理等については裁判体の中で行うので、書記官、調査官は裁判官の指揮の下で仕事を行い、それ以外の一般事務については職制上の上司の指導の下で仕事を行うこととなる。

裁判体における裁判官と書記官の組合せは、事件ごとに変わるわけではなく、基本的には一定の期間固定化されている。

人事評価は、同じ職種の上司が行うことになる。つまり、書記官や調査官は職制上の上司である主任書記官・主任調査官等が評価者であり、裁判官は直接の評価者になっていない。

書記官・調査官は実際には裁判官と仕事を行っているが、人事評価は主任書記官・主任調査官が行っている。しかし、裁判官の意見もある程度反映されている。

弁護士会や検察庁、裁判所は、ともに司法試験に合格した有資格者でなければ上に上がっていけない組織である。そのような状況でも、職員が愛社精神（モチベーション）を高めていくためには、組織としてどのように取り組めばよいのか。5年目から10年目で伸び悩んでいる職員というのがあるのは、愛社精神をどのように作っていけばよいか分からなくなっているからなのではないか。

検察庁も、検察官と検察事務官という関係があるように、裁判所と似ている。検察官と検察事務官とでは職種は違うが、目指すところは同じなので、その一つの目標に向かって皆でやっっていこうといった組織性や一体感があるので、お互いモチベーションを高め合っているように思う。

大きな事件を処理するときには、裁判体全員でプロジェクトを組んで進めていかなければならないので、その際にいわゆる愛社精神というものや裁判という仕事への情熱が醸成されるように思う。

近年では、裁判員制度については、家庭裁判所も含め裁判所全体で取り組まなければならない事柄となっているので、裁判員制度の円滑な実施に向けて、職員間でまとまりやすくなっているように思う。

裁判所には様々な職種があるものの、それぞれ専門性を持ちつつ、自分たちの領分をしっかりと行っっていこうというモチベーションの高い職員が多い組織であるように感じる。

委員が所属されている組織の中で、若手の育成について何か取り組んでい

ることはあるか。

集合研修とOJTだけでは人材育成には限界があるので、その他に、自己啓発に取り組むことが重要であると考えている。そこで、私の組織では、職員が自己啓発に取り組むモチベーションを維持するために、財務、税務、法律、語学等といった様々なジャンルについて達成したレベルごとに人事評価に加味されていくという制度を設けている。

その他にも、毎年度自己の目標を申告させ、それを踏まえて、上司と部下で面接を行い、部下に期待する点や欠けている点等を育成、指導の観点から話し合った上で、部下にミッションを与えていく、といった制度もある。

成果主義だけを強調するのも問題ではあるが、さりとて仕事の能力や成果の差が人事評価にほとんど反映されないような人事制度では、努力が報われる仕組みとはいえ、結果として組織全体のモチベーションも低下してしまうのではないか。

人事評価については、上司からだけではなく、同僚や部下からといった全方向からの評価を通じて、公平適正さを担保する運用に努めている。

人材育成については、本人の希望により職種（総合職、一般職、専門職等）が転換される制度もある。

民間企業ならともかく、裁判所に競争原理を持ち込むのはどうかと思う。

様々な職種の者が集まって、具体的なケースについて検討することによって、職員の仕事に対するモチベーションやスキルアップ、職員間の団結力を高めていけるのではないかと思う。

私の組織では、1年目はある程度研修を行っているが、人の個性を生かすことを主眼に置いているので、それ以降はあまり研修を行っていない。

人事評価については、特に専門技術的分野で働く職員の評価が難しい。

また、私の組織の職員はワンフロアでほぼ見渡せるので、職員に対する評価はある程度分かるようになっている。

研修については、新人、入社2年目という具合に一定の年限を区切って、毎年なされている。また、人事評価は年2回の上司との面談を通じて、向こう6か月以内の自己の目標を設定、申告する方式だ。

女性職員の育成登用については、特に出産後の女性職員の職場復帰において、組織としてどのようにサポートするか課題となっている。

職員が生き生きとしていて、何か問題があればすぐに取り組み組織があれば、問題が大きくなってあまり何も感じていない組織もある。それは、現場の人がいくら頑張っているとしても、管理職員が今ひとつ問題性をしっかりと認識できていないからではないか。

裁判所では人間を相手にする場所なので、その辺で評価が難しいこともあるかと思う。

自分の希望で管理職員にならない職員については、仕事の質やモチベーションをより高めようとする気持ちを持ち続けてほしいと思う。

成果主義が、職員自らの功績主義に陥ってしまうと、結果として組織としてはマイナスに働くことになる。競争がゼロサムではなく、プラスサムで積み上げていくことによって初めて力を発揮する職場も多かろうと思う。

私の組織では、今後5、6年で職員の3分の1が入れ替わることから、若手職員の育成については大変力を入れている。ただ、制度や研修等以前の問題として、使命感がベースになければならないと思う。

女性職員の管理職登用については、管理職に登用する女性職員をある程度の比率にする等といった取組が必要であると思う。

家庭裁判所は、身近で大事な役割を果たしているということすら一般の人が知らないのではないか。裁判所の職員は、自分たちは大事な仕事をしているということを認識してほしい。また、同じ職場だけでなく様々な人と付き合うことで人間性の幅を広げる努力が必要に思う。そして、管理職になって、自分たちの思いを実現させたいと考えることが大切なのではないか。

私の組織では、年齢が偏っていたり、管理職員への登用が限られていたりすることから、モチベーションを高めていくことがなかなか難しい面もあるように感じている。利用者に満足してもらえるサービスを提供するためにはどのようにすればよいのか、ということを実際の仕事の中で考えていくという高い理想を持ってもらうことによって、モチベーションを高めていってほしい。

企業全体が成果主義だけにとらわれることなく、助け合いのムードが出てきて、そしてその企業が上向きになるような人事評価がなされるべきである。そうなるためには、現場の職員の話聞き入れて、方向性を決めていけるようなトップの指導力が重要になると思う。

困難な仕事であっても、その中に面白さを感じていくことによって、仕事に対する意欲がわいてくるのではないかと。一つ一つの事例を検討した上で、経験の長い職員と話ができて、そして自分としてはこうしたいという考えを見いだしていくことによって、中堅及び若手職員が伸びていくのではないかと。特に、5年目から10年目くらいの若手職員が、仕事に対して一番悩み、苦しむ時期であるように思う。組織としてどのように支えていくべきなのか。

裁判所の5年目から10年目の若手職員については、積極的に仕事に向かっていくので、多少無理な仕事を与えられても、裁判官や調査官、書記官といったチームで事件に当たっていくことによって、非常に伸びていっているように思う。

それよりも、中堅職員以降で管理職を目指さない職員が、専門職的に仕事を行うことになると、その時にどれだけのモチベーションを上げて仕事を行うことができるのか、といった方に問題があるように感じる。

裁判所の評価制度は多段階評価となっているほか、1年に1回、直属の上司と面談を行ったり、それとは別に人事部門担当者等との面談も行ったりし

ている。

人事評価制度は、処遇に差を付けることが目的であるかのようによく誤解されるところであるが、そうではなく、それぞれの人材の適性を的確に把握し、人材育成に資するための仕組みであって、その過程で能力、成果が給料に反映されるが、それは付随的なものと思う。個々人の良さや弱点を整理して、フィードバックすることによって職員に指針を与え、レベルアップにつなげていくことが人事評価制度の目的であると思う。

そして、10年位在籍する職員については、適性、能力を把握し、その人材が最も生きる部署に配属することによって、組織全体として良い成果が生まれ、また本人にとって最もふさわしい仕事に就けることでモチベーションが上がっていくのではないか。

4 次回のテーマについて

御提案がないようなので、一つ提案したい。家庭裁判所のことを知ってもらうため、年2回、憲法週間行事、法の日週間行事ということで、一般の方向けに広報活動を行っている。しかし、このような行事を行っているということがあまりよく伝わっていない面もあると感じている。

そこで、家庭裁判所における広報の在り方について委員の皆様から御意見をいただくというのはどうか。

(出席委員全員から賛同が得られた。)

5 次回の期日について

平成20年11月21日(金)(当庁本館5階大会議室)