

最高裁秘書第2199号

令和4年7月13日

林弘法律事務所

弁護士 山 中 理 司 様

最高裁判所事務総長 堀 田 真哉



司法行政文書開示通知書

6月10日付け（同月13日受付、第040204号）で申出のありました司法行政文書の開示について、下記のとおり開示することとしましたので通知します。

記

1 開示する司法行政文書の名称等

(1) 「【重要】 対談「中村事務総長×デジタル専門官&最高裁職員」について  
(お知らせ)」と題する文書（片面で1枚）

(2) 「対談 中村事務総長×デジタル専門官&最高裁職員」と題する文書（片面で11枚）

2 開示しないこととした部分とその理由

1の(2)の文書には、個人識別情報（経歴等）が記載されており、これらの情報は、行政機関情報公開法第5条第1号に定める不開示情報に相当することから、これらの情報が記載されている部分を開示しないこととした。

3 開示の実施方法

写しの送付

担当課 秘書課（文書室） 電話03（4233）5240（直通）

**【重要】 対談「中村事務総長×デジタル専門官&最高裁職員」について（お知らせ）**

発信部署名 :	総務局審議官室／デジタル推進室
発信者 :	北村一晃
掲示期間 :	2022-04-22 ~

**本文**

昨年、デジタル専門官3人が裁判所職員に加わり、他の裁判所職員と共に職務に携わっています。このたび、中村慎最高裁事務総長が、デジタル専門官3人、一緒に働く職員2人と対談を実施しました。

対談では、和やかな雰囲気の中、私たちからすれば当たり前の裁判所の現状にデジタル専門官の皆さんのが驚きを感じていること、裁判所のデジタル化に向けたポイント、一緒に働く職員がデジタル専門官の皆さんから得た気付きなどについて、中村事務総長と参加者に本音で意見交換していただき、非常に充実した対談になりました。今後のデジタル化に向けて、ぜひ御一読ください。

**添付**

対談 総長×デジタル専門官 & 最高  
裁職員.pdf

802 Kbyte

# 対談

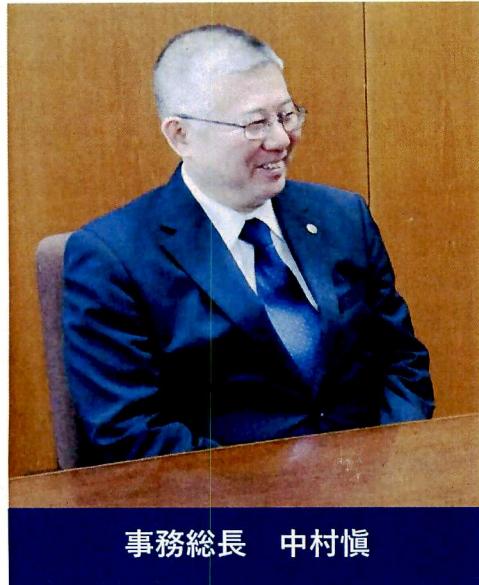
中村事務総長 × デジタル専門官 & 最高裁職員



※ 左から、渋木紀道さん（デジタル推進室）、塙本朝子さん（デジタル専門官）、尾川彰さん（デジタル専門官）、中村慎最高裁事務総長、猪原和也さん（デジタル専門官）、手塚未由依さん（情報政策課兼民事局）。

デジタル技術を活用して、国民により良い司法サービスを提供するとともに、裁判所の仕事をより質の高いものにしていくためには、裁判所の業務を知る裁判所職員とデジタル技術に関する専門的な知見を有するデジタル人材とがタッグを組み、お互いの知見を共有しながらシステム開発等のデジタル化施策に向けた検討を進めていく必要があります。そこで、昨年、民間出身の尾川彰さん、猪原和也さん、塙本朝子さんの3人が、デジタル専門官として裁判所職員に加わり、裁判所のデジタル化の取組を加速させるべく、最高裁で、他の裁判所職員と共に、職務に携わっています。

中村最高裁事務総長が、デジタル専門官3人に、裁判所に入って驚いたことや気付いたこと、裁判所のデジタル化に向けたポイントなどについて、また、一緒に働く裁判所職員2人に、一緒に働いて気付かされたことなどについて、話を聞きました。



事務総長 中村慎

## 紙の多い業務、 職員間の呼び方

—皆さんは、長く民間企業で働いておられましたが、民間から裁判所に入つて、一番驚いたこと、気づいたことは何ですか。

尾川：驚いたことはありますね。

一同：（笑い）

尾川：まず、なんせ紙が多いと思いましたね。紙を回覧しているのは衝撃でした。

猪原：いまだに慣れないのが、職員同士のやりとりなのに、官職で呼んだり、職員相手のメールの宛先に「様」をつけたりすること。私が以前勤めていた外資系ＩＴ企業では、社長に対しても「～さん」で呼んでいました。その方が分け

隔てなく会話ができる気がします。

尾川：私が勤めていた日本のＩＴベンダー企業も、私が入社した当時は「課長」など肩書きで呼んでいましたが、十二、三年前頃でしょうか、役職で呼ぶのはやめて、「～さん」で呼ぶことになりました。

## 情報共有の文化がない？

尾川：世の中には便利なツールがたくさんあるのに裁判所では利用されておらず、もったいないと思います。例えば、予定共有のための便利なツールがいっぱいあるのに、裁判所では何も使われていません。民間企業では、必要な情報を検索してすぐに探し出すことができるのですが、裁判所ではそのようなツールが使われていません。民間企業では、検索して欲しい情報にたどり着けるようにするためのツールが揃っていて、そのようなツールがないと仕事が成立しません。

裁判所職員の皆さんはとても優秀なのでツールがなくてもなんとかなってしまうんでしょうね。実際、私の周りでも、これ何だっけと聞くと、検索もせずに、

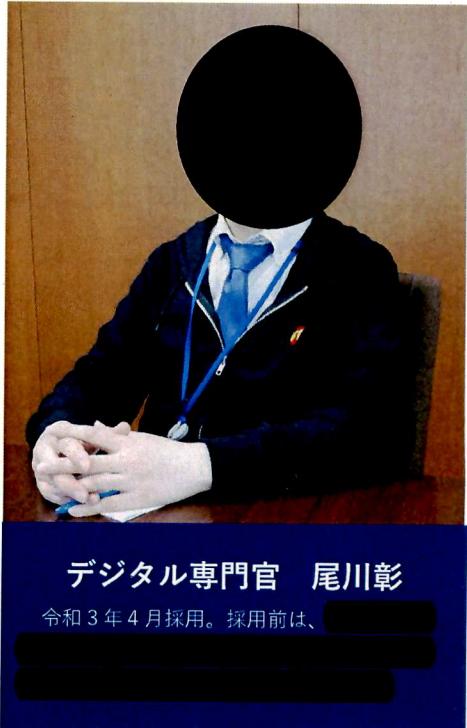
ここにこう書いてあるよと即答しているのを見ますが、民間企業であり得ません。

猪原：同感ですね。

塚本：裁判所職員の皆さんのが優秀なのでなんとかなっているとしても、やはり、ツールを使うよりも時間がかかる面はあるでしょう。また、いくら個人が優秀でも、個人の持つ情報が共有されなければ、組織として発揮できる力には限界があります。優秀な個人の能力や知識を組織の力とするためにどう情報共有するかが大事だと思います。実際、誰が何を考えているかうまく伝えてもらえば、もっとうまくいくのにと歯がゆく思い、情報共有の難しさを感じることがあります。

中村：裁判所の場合、分かっていて当然の知識、言語化されていない暗黙知が非常に多いのかもしれません。民間では、そのような知識もきちんと言語化して共有しているのですね。

尾川：そうですね。入社したら、まずはここに情報があるので見てください、と言われます。民間企業では、外国の方が入社されることもあります。同じ土台があれば当然分かることも、土台が違えば分



デジタル専門官 尾川彰

令和3年4月採用。採用前は、  
[REDACTED]

からない。民間企業では、土台が違う人でもスムーズに仕事に取りかかれるように情報が整理されています。裁判所職員は、似た知識、似たレベルの人が集まっているので、言語化されていなくても成り立っているのでしょうか、我々のような異質な人間が入ると、どこに何があって、何をしていいか分からないということになります。

中村：書記官事務では、分からなければ先輩や上司に聞いて教えてもらい、個人の知識や能力として身に付けることはあったと思いますが、その知識を形に残してほかの人に共有するという意識は薄



<デジタル推進室>  
**専門官 渋木紀道**

平成31年4月から現職。猪原さん、塚本さんの受入れをはじめデジタル人材の執務環境の整備を担当。

いかもしりません。民間の感覚からすれば、組織で共有しないのはもったいないということなのでしょうね。

猪原：民間企業、その中でも人材流動性の高い外資系企業にいた経験を踏まえてお話しします。

外資系企業では、いくら個人が優秀でも、それだけでは評価されません。他の人に情報を共有して、組織としての力をいかに向上させたかが評価の大事なポイントになります。人材流動性が高い中では、個人がいくら優秀であっても、その人が情報をため込んでしまっては、組織の力にならず、その人が転職してしまうと組織に

は何も残りません。個人としての知識や優秀さだけでなく、他の人に共有して、たくさん後輩を育てるなどして、組織としての力を維持、向上させていくことの重要性に気付いて、情報共有の文化を築いてきました。そして、そのような文化の中では、ツールを活用したコミュニケーションが職員の間で自然発的に生まれていきます。

裁判所でも、情報を共有すればいいことがあるというメリットが実感されれば、情報共有の文化が育っていくと思います。そして、皆さんとても優秀なので、私では想像もできないような情報共有の方法を考えられるのではないかと思います。

渋木：裁判所の中で仕事をしていると、あの人だからこの事務が回っているよね、という場面が結構あると思います。ツールの話がありましたが、職員がOfficeのアプリケーションでツールを作っても、人が替わって使わなくなることをよく耳にします。裁判所では、他の人に共有するということが、これまで十分にはできていなかったと思います。

手塚：書記官の仕事をしていて、事務を知っている人が着任した場合と知らない人が着任した場合では、着任後の仕事の進捗に差が出てしまうことがあります。また、前任者が関係資料を残してくれていないと、着任後、事務がよく分からぬということもありました。今まで、十分に意識したことはありませんでしたが、情報の共有が重要だと感じています。

現在、私たちのチームでは、尾川さんが情報共有のために作ってくれたツールを使っています。これまで、共有した方がいいかもしないけどメールでわざわざ送るまでもないと思っていたことでも、尾川さんのツールに情報を入れておけば、みんなが見に来てくれる形で情報共有が図られるので、仕事がやりやすくなりました。

渋木：「総長」が先ほど指摘された…

あ、役職で呼んじゃいました。

中村：癖になっていますね。

一同：（笑い）

## 裁判とデジタルの相性は？

渋木：先ほど指摘された裁判事務で情報共有が進まないのには、背景があるのではないかと思いました。



デジタル専門官 塚本朝子

令和3年8月採用。採用前は、  
[REDACTED]

裁判事務でも、共通化できる部分や一般化できる部分では、情報共有できるのではないかと思いますが、裁判では、個別の事案に即した対応が必要なので、安易な前例踏襲でよいのかという意識が強いため、情報共有する意識が弱くなってしまうのではないかと思いました。

中村：確かに、裁判では扱う事件の個性が強く、その個性を無視して同じとはいかない面がかなりあると思います。とはいえ、基本的な部分では共通するものがあるはずです。ただ、それがどこにあるのかが難しいのではないかと思います。

尾川さんがシステム開発に携わっていた金融分野では、数学で結論が出るし、手続も紛れがなく、デジタル化になじみやすいと思いますが、裁判は数学で答えが出ない部分がたくさんあり、手続も単純ではなく、デジタルになじまない特性があるのでデジタル化は難しいのかなと思ったりします。裁判所のシステム開発に携わる中で実際の裁判の業務を見て、裁判をデジタル化する難しさを感じることはありますか。

尾川：金融分野では判断が全て数値でされ、業務も自動化やシステム化になじむと思います。

他方、裁判については、確かに、裁判官の行う判断という本質的なところをシステム化するのは難しいと思いますが、判断の周辺のサポートはデジタルができるのかなと思っています。また、判断された結果を共有して今後の処理に生かしていくこともできるのではないかでしょうか。

中村：判断の周辺部分をデジタルがサポートするというのが、今の裁判所に足りない部分ということでしょうか。

尾川：そうですね。今でも、MINT ASなどがありますが、まだまだ



デジタル専門官 猪原和也

令和3年8月採用。採用前は、  
[REDACTED]

サポートとして、できることがあります。  
と思っています。

塚本：紙には紙の良さはあります。例えば、ぱっと見やすいし、最終的な結論を紙に残すと、形になったことで関係者に与えるインパクトがあります。ただ、紙が効果を発揮するのは最後の結論の部分であって、結論に至るまでの検討や議論をする部分では紙からデジタルに変わることの良さが発揮されると思います。結論に至る過程では、コミュニケーションを取って議論をして、意識や悩みを共有していくますが、デジタル化やツールによって、よりス

ムーズな、より充実したコミュニケーションや共有を実現できます。確かに、裁判に関して、金融分野のような数学の世界とは異なりますが、システムでできることと人の頭で行うことをうまく組み合わせてよりよい業務を実現するのは変わらないと思いますし、裁判所の世界でも実現できると思います。

### データの活用について

中村：裁判所の場合、例えば、事務を見直そう、改善しようとシステムを導入しようとしても、データの蓄積がないため、導入の効果がどの程度あったかどうかを客観的に評価できず、検証過程がはっきりしていないものが多いように思うのですが、民間でのデータの活用はどうでしょうか。

尾川：民間でも昔は基礎データの蓄積がなかったので、同じような状況でした。民間では、基礎データがないと検証できないということに気付き、基礎データを集め、データを指標化して、その指標を伸ばしていくという目標を立てています。基礎データを集めてようやく検証が可能になります。

### 民間から見た裁判所のシステム構築プロジェクト

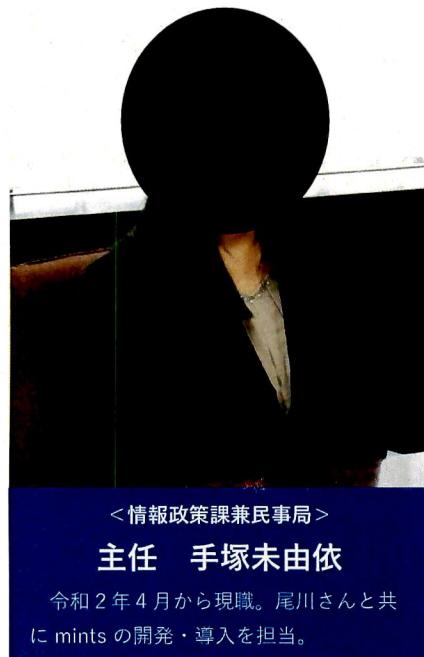
一 民間の受注者側から発注する側に回ってみて、裁判所のシステム構築プロジェクトについて、何か気付いた点はありますか。

塚本：裁判所職員の皆さんがITの専門ではないのもあってか、業者に対して、下手に出てお願いする形でしか発言できず、こちらの要望をしっかりと伝えられていません。要望をしっかりと伝えないと業者は業者側の都合がよいようにしか解釈せず、発注者が思ったとおりに動いてくれません。業者と良好な関係を築くことも大事ですが、こちらの要望をはっきりと伝えることも大事ですので、その手助けをできればと思っています。

尾川：裁判所に入ってみて、予算の組みなど、色々な制約があるのは理解できましたが、民間と比べて仕事のスピード感は大分遅いですね。

猪原：年単位で違います。

塚本：体感で10倍は違います。国の予算制度などの色々な制約があるから、数年も先のことを考えおかないと間に合わないので、そんな先のことなんて想像がつかないです。状況も変わって



いることを予測しつつ、今行える最善の手で物事を進めていく必要があります。すごく難しいコントロールが求められていることは入ってみて体感しているところです。

デジタル専門官の皆さんと一緒に働いて  
—デジタル専門官の皆さんと一緒に働いたことで、職員が今後の職務で生かせそうなことはありますか。

渋木：デジタル専門官の皆さんのが作成する資料はとても分かりやすいです。私たちが資料を作ろうとすれば、ワードを立ち上げて文字を打ち始めてしまうのですが、デジタル専門官のさんは、パワーポ

イントで、比較表を使ったり、的確に色分けをしたりして、ビジュアル的に分かりやすい資料を作成されています。スケジュール管理、進捗管理も、工程をブレークダウンして、誰が何をいつまでに行うかをきちんと整理して、分かりやすく表にまとめて関係者に情報共有されています。相手に伝えるべきポイントは何か、どう伝えれば相手が分かりやすいかを、相手の立場になって考えて資料を作っているのが分かります。相手に伝えようとする姿勢を見習っていきたいですね。

手塚：これまで電話があれば、業務を中断して電話対応することが当たり前だと思ってきましたが、尾川さんに非効率ではないかとの指摘をいただきました。わざわざ業務を中断して電話を取ってみても、定型的な質問だったりしますが、裁判所のホームページにFAQを載せれば、当事者もわざわざ電話しなくとも必要なことを知ることができるし、職員も業務を中断しなくてよくなる。尾川さんと一緒に働いて、ちょっとしたことでも業務が変わっていくのではないかと、気付かされました。尾川さんに気付かせてもらった視点

を、今後の業務に生かし、小さいところからでも、変えていければと思っています。

尾川：裁判所職員の方は皆さん電話が多いですね。

一同：（笑い）

尾川：ユーザーは電話したくて電話しているわけではなくて、必要な情報を知りたいだけです。ホームページなどで知りたい情報にたどり着くことができれば、ユーザーは知りたい情報を得られるし、職員は電話が減って業務に専念できるし、お互いがハッピーだと思います。デジタル化を通じて、お互いハッピーになれるものがまだまだいっぱいありそうだと思っています。

## 最後に

一最後に、デジタル専門官の皆さんから裁判所職員へのメッセージをお願いします。

尾川：個人的には、デジタル化は裁判員制度導入と同じくらい、すごく大きな変化になると思っています。先のことを想像するのは難しいですが、実際にツールを使ってきた経験からすれば、デジタル化でいろんなことができて、業務が大きく変わるはずです。それを皆

さんと一緒に体感したいですし、仕事のあり方、裁判のあり方も変えていってほしいなと思います。

猪原：システムと、職員同士でコミュニケーションを取るためのツール、この二つが入れば、大きく働き方が変わると思います。システムが分からぬから、何が起こるか怖いから、ではなく、興味を持って実際に触ってみて、失敗してもいいから試して、その経験を共有し、裁判所のみんなで助け合って成長していく。そんなきっかけとなる土台を作りたいと思っています。

塙本：やらなきゃいけないことに頭と時間を使って、システムでできることはやる必要がないと考えます。基本的には、楽をしたいですし、もっと楽できると明確に思っています。

猪原：そうそう、もっと楽できる。

尾川：やりたいこと、やるべきことに注力できる。

一同：（笑い）

塙本：やるべきことに時間を使い、楽できるところは楽をする、デジタルで、そういう世界を作っていくたいです。

中村：今日は限られた時間の中で、非常に有益な話を聞かせていただきました。

尾川さんが裁判員制度との比較を言われましたが、仕事のやり方が大きく変わるという意味で、デジタル化は裁判員制度導入より広範囲での大きな変革になる可能性があると思います。裁判所の直面する大きな変革に、ぜひ、これまで民間で培ってきた知識や経験を生かしていただきたいと思っています。

今日の皆さんのお話を聞いて、デジタル化に向けて、次の3点が大事だと思いました。

一つ目は、一部の部署や職員だけで考えるのではなく、裁判所全体で考えていくこと、現場で真剣に取り組んだことや現場の意見を取り入れることが大事だと思いました。そのために何ができるのか、様々な団体や部署を見られた経験のある皆さんの知恵を借りて進めていかないといけないと思います。

二つ目は、課題を設定して、仮説を立てて検証して振り返り、その結果を踏まえて新たな課題を設定するという一連のプロセスが裁判所ではなかなかできておらず、改善していかなければならない点だと実感しました。

三つ目は、皆さん最後に言わされたように、もっと樂をしようと言うと語弊があるかもしれないですが、もっと合理的・効率的にやるべきことに注力する、そのためには何かできるかを、好奇心や主体性を持って考えて、取り組むことが大事ではないかなと思いました。

今日聞かせていただいた民間の経験や感覚を踏まえた話には、これまでの議論ではなかなか見えていなかった視点が多く含まれているように思いました。日頃の執務でいろいろご苦労があるかと思いますが、また話を聞かせてください。

今日は、ありがとうございました。

(対談日：令和4年3月18日)



※ 写真撮影時以外はマスクを着用し、写真撮影のためにマスクを外した際には会話をしないなど、感染対策を徹底した上で対談を実施しています。