

意 見 要 旨

高 等 裁 判 所 長 官
地 方 裁 判 所 長 会 同
家 庭 裁 判 所 長

令和4年6月1日、2日開催

協議事項（１日目（６月１日））

1 裁判所の紛争解決機能を全体として高めていくための司法行政上の方策について

- (1) 裁判所の紛争解決機能を高めていくため、部の機能の活性化や裁判官同士の議論の活性化の必要性や方策について議論や取組が進められてきたが、この１年間の取組により、各分野における審理運営改善及び部を超えた司法行政上の諸課題への対応の現状はどのような状況か。また、これまでの取組等の継続により、裁判現場（部）の在り様や裁判官の意識はどのように変化したか。今後取組を進めるに当たっての課題、あい路は何か。
- (2) 部の機能の活性化の取組において中心的役割を担う部総括に期待される役割は、これまでどのように変化してきたか。変化しているとすれば、部総括に対し、変化している役割の下で部総括に何が期待されているかを伝えられているか。部総括の実情を踏まえ、これからの部総括に期待される役割に即した支援を行っていく上で、所長にはどのような役割が求められるか。

さいたま地裁・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	3
福岡地裁・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	8
広島家裁・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	12
神戸地裁・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	16

事務的協議事項（２日目（６月２日））

事務総長の司会進行により、以下の事務的協議が行われます。

2 組織的に対応すべき事項に関する所長の役割

裁判所におけるデジタル化を進めていく上での課題

- (1) 裁判所におけるデジタル化は、裁判手続のみならず、司法行政事務も含めた裁判所のあらゆる分野が対象となる上、裁判官や職員の執務の在り方にも関わる取組であり、デジタル化によって事務自体が変わるというデジタル化の本質を含め、全ての裁判官と職員が方向性を共有した上で取り組んでいく必要があると考えられるが、裁判官や職員の関心や意識の現状はどうか。これまで最高裁から発信した資料等は、各庁での議論や取組にどの程度の効果があるか。また、更に関心や意識を高めていくに当たって、どのような課題があるか。
- (2) 中でも、裁判手続のデジタル化においては、裁判官や書記官の具体的な事務の在りようは大きく変わるとともに、一定の標準化（見直し）が必要になると想定されるが、裁判官がその検討に主体的かつ積極的に関わっていく必要がある。今後、裁判官による議論を通じて、裁判事務自体も一定程度の標準化（見直し）が必要になることについて裁判官の共通認識を得た上で、裁判手続のデジタル化に向けた更なる検討を進めていくことが考えられるが、このような取組をどのように進めていくべきか、取組に当たっての課題や留意点はどのようなものか。所長や上級庁の役割はどのようなものか。

1 裁判所の紛争解決機能を全体として高めていくための司法行政上の方策について

- (1) 裁判所の紛争解決機能を高めていくため、部の機能の活性化や裁判官同士の議論の活性化の必要性や方策について議論や取組が進められてきたが、この1年間の取組により、各分野における審理運営改善及び部を超えた司法行政上の諸課題への対応の現状はどのような状況か。また、これまでの取組等の継続により、裁判現場（部）の在り様や裁判官の意識はどのように変化したか。今後取組を進めるに当たっての課題、あい路は何か。
- (2) 部の機能の活性化の取組において中心的役割を担う部総括に期待される役割は、これまでどのように変化してきたか。変化しているとすれば、部総括に対し、変化している役割の下で部総括に何が期待されているかを伝えられているか。部総括の実情を踏まえ、これからの部総括に期待される役割に即した支援を行っていく上で、所長にはどのような役割が求められるか。

（さいたま地裁）

1 「部の機能の活性化」の取組に対する認識とその変化

- (1) 「部の機能の活性化」に対する当職の地裁民事部総括時代の認識は、複雑困難事件等で質の高い裁判を行う目的及び長期未済事件の解消の目的で、「部」やその構成員である裁判官の役割につき部内の裁判官と議論し、単独長期未済事件の棚卸しと付合議、擬似合議を通じた部全体の事件処理能力向上への意識改革を図る取組というものであった。当職も、単独事件の相談を受け、事案により右陪席主任事件として付合議にしたり、単独事件のまま擬似合議を行ったり、高裁からの戻り判決について部内及び民事部内で振り返ったりし、その結果、部内で事件処理に関する意識や部全体としての処理能力が若干向上した。

一方、当職は、事件の広報対応や法廷警備等の司法行政は取組の範囲外であ

り、さらに司法行政の一般的課題は全く別問題であると認識していたし、周囲の裁判官も同様であった。これまで裁判官は司法行政上の情報提供を受ける機会が比較的少なく、施設管理、物品購入などのハウスキーピング的な事務局事務の情報も少なく、庁として又は裁判所全体の組織として意思決定をすべき事項も、情報管理の必要から情報が制限され、議論が低調であった。

- (2) その後、新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた公衆衛生上の要請と司法機関としての業務継続の要請とが交錯する事態になり、多くの裁判官は、組織としての裁判所という見地を意識するようになり、直近の1年間は、裁判の充実・迅速化、書記官事務の施策などの裁判所をめぐる諸問題につき意見交換をする機会もあり、個別の事件処理を超えて庁全体についても「部の機能の活性化」による変化の契機を感じている。

2 民事分野の変化と刑事分野と比較した民事分野のあい路

- (1) 民事の分野では、ウェブ会議で非対面の弁論準備手続を用いての民事訴訟の審理運営改善が試みられるようになり、他庁では、全国の裁判所をウェブ会議で結んだ審理運営改善検討体の意見交換会で試みを発表し、出された試みを、自分の事件処理に導入する意欲的な裁判官もいる。しかし、当庁では、部によって取組状況の程度が異なり、中には、職権行使の独立との関係で、部総括や上級庁が審理運営改善の取組を促すことに疑問を持ったり、家庭状況により運営改善の時間的余裕が少ないとする裁判官もいるので、所長からの丁寧な働きかけが必要である。

- (2) 地裁所長として刑事分野をみると、部内の合議では右陪席も合議の主要メンバーであって、裁判官が、従前から法廷警備対応、広報対応、被害者対応などの組織対応を共同で検討する基礎がある上に、裁判員裁判の導入より、国民に分かりやすい国民目線での裁判の正統性を意識するようになった。裁判官と裁判員とが事実認定と法令適用を協働して行い、裁判官の専権とされている法解釈も、法律家の思考の枠組に裁判員を従わせるのではなく、裁判員の考えを一般常識や経験則に関する評議を通じ法解釈の中に取り込むという、国民の考え

に耳を傾ける方向となった。裁判官の議論も部ごとの蛸壺的議論ではなく、部の垣根や庁の垣根を超えた議論が進められて、裁判員との実質的協働の見地から必要に応じて相互に批判し合う意識が共有されていると考えられる。

- (3) 刑事分野に照らして民事分野のあい路の原因を考えると、右陪席の合議関与が比較的低く、裁判官も、これまで裁判の正統性の議論をする契機がないまま、職権行使の独立の意識から、係属中の具体的事件内容に基づいて部外に相談することにとまどいを感じ、各裁判官が好きなように自らの審理運営方針を決めるのが望ましいとか当事者からの批判には耳を傾けたくないとの意識を持つ者が見受けられる。さらに、自らの判断が価値判断そのものとなる場合の正統性に疑念を持つ契機がないため、他の裁判官からの批判を鼎の軽重を問うものであるとして恐れ、自らも他の裁判官の審理の在り方について意見を述べることは職権行使の独立を侵すものではないかと考え、その結果、民事裁判としての審理が適切にされているか、利用者の要求に応えているかという視点が乏しくなった面もあると考える。

3 あい路解決のための背景分析と方向性

(1) 裁判官の属性と職責

裁判官には、①専門職種としての属性と②司法行政の根源たる裁判官会議構成員としての二つの属性があると考えられ、その職責は、前者からは質の高い裁判の実現にあり、②後者からは単に裁判官会議の議決に参加して司法行政に関与するだけではなく、裁判所組織の中長期的課題の解決を検討することにもあると考えられる。

(2) 専門職種としての属性からの「部の機能の活性化」

専門職種としての属性からは、裁判官同士で議論して、部全体及び庁全体の事件処理の能力向上への意識向上を図る取組が引き続き重要である。特に民事分野では裁判の正統性の意識が必要であり、裁判の正統性は裁判官が専門職種であるが故に得られるものではなく、紛争解決に当たり個々の裁判官の裸の価値判断を示すのではなく、国民の意思を体現した法律を用いつつも判断の幅の

ある部分については、裁判官の叡智を集約したであろう判断を示して紛争を解決するということにあると思われる。そこで、裁判官は、自分の判断が通用力のある判断かどうかを、他の裁判官と十分に議論して確かめるためにも「部の機能の活性化」が必要であるという認識を有する必要がある。刑事分野では、裁判員非対象事件や単独事件においても、裁判員対象事件と同じ方針や枠組で進めているかを確認するためにも「部の機能の活性化」による議論が必要であるという認識を有する必要がある。

(3) 構成員としての属性からの「部の機能の活性化」

裁判手続は、事務局や訟廷等に支えられて庁全体を意識しないと円滑に遂行できないことが自明であり、裁判官会議という合議体で司法行政を行うとした狙いが、裁判に通じている裁判官の意思に司法行政の根源を持たせ、よりよい裁判をめざすことにあると考え、裁判官には、裁判官会議の構成員としての裁判官集団の「部の機能の活性化」の取組により議論の活性化を図り、裁判手続のデジタル化による変革期にこそ裁判所組織の中長期的課題に対応することが出来る組織にすることが期待されていると思われる。この議論は、抽象的になりがちであるが、専門職種としての属性と構成員としての属性の交錯する場面であることから、審理運営改善に関する諸課題、事務の合理化とこれに関係の深いIT化後の書記官事務の検討に引きつけた議論が有益と考えられる。

この議論の際には、裁判官は、裁判官会議による司法行政が裁判所の人的物的資源の配分を決めるものであり、事務の合理化の取組みが、全体の事務負担を合理化して裁判所の人的物的資源の配分を最適化するために行われていることを認識し、裁判官の独立した職権は、判断事項及びそれと密接に関連する事項において配分後の資源の範囲内で行使されるという意識を持つ必要がある。このことで、裁判官は、裁判所組織の管理・運営の視点を持って、職員と協働して審理運営改善に取り組む意識を持つことができると考える。そのためには、情報管理をしながらも裁判官が議論することが可能な司法行政上の情報提供が必要である。仮に、裁判官が、司法行政に関心を向けず自らの執務環境を所与

のものとし、書記官の事務に疎ければ、裁判官は、書記官事務の内容や種類及び必要な工数・時間を理解せず、書記官の業務の管理・運営という観点を持たないままで自らの事件処理のみを優先することになり、運営改善の取組は、裁判官の裁判官による裁判官のためだけの取組となって失敗に至り、裁判官はその失敗の原因を書記官個人の能力に帰して真の原因に思い至らない危険性がある。

また、裁判所全体の人的物的資源の合理的配分の観点からは、IT化後の書記官事務の標準化を進めることが相当であると考えられる。部としての意見交換、庁としての意見交換、裁判所全体としての意見交換を重ねて、適切と考えられる業務処理手順を標準化することにより、裁判所は組織としてIT化のメリットを最大限享受し、これにより浮いた人的物的資源を、変革期を乗り越えるための他の用途に用いることができると考える。

1 部の機能の活性化の取組と裁判官の変化（刑事分野）

「部の機能の活性化」の取組は、当初は民事部における合議の充実の取組から始まったように思われるが、刑事ではもともと法定合議事件があつて右陪席も合議に実質関与していたことから、合議強化の取組は、単独事件の事件処理が中心の民事分野について議論されることのように認識していた。しかし、刑事では、裁判員裁判について「見て聞いて分かる」審理裁判を実現するために、終局した裁判員裁判について他部を交えた振り返りの意見交換を実施して経験を共有したり、高裁主催で高裁管内の裁判長が意見交換を行う事務打合せで議論したりするなど、おのずから部の機能が活性化され、部の機能の活性化の取組も自然に受け入れられていった。また、裁判員裁判の審理運営改善について検察庁、弁護士会と協議するに当たって、各裁判体の方針ではなく刑事部一体として審理運営方針を示して改善に取り組む必要と実践を経験していたことに加え、要警備事件や被害者特定事項秘匿等の要配慮事件、裁判員裁判を典型に社会的関心が高い事件を担当する中で、書記官室のみならず事務局とも連携する機会を多く経験し、自らの訴訟運営が他の事件処理にも影響を及ぼし得ることを認識し、部内、さらに他部の審理運営にもおのずと関心を持ち、意見交換の必要性が理解されるようになっていったように思う。

2 この1年間の取組と現状

このように部の機能の活性化や裁判官同士の議論の活性化の必要性や方策について議論や取組が進められてきた結果、部総括、陪席裁判官とも、部の事件を部全体で処理する意識や、広報や警備など事件処理に密接に関係する課題について部内で議論する機運や意識は広まってきている。

実際、昨年夏の新型コロナウイルス感染症の感染拡大「第5波」や年明けからの同「第6波」の際には、裁判員裁判の期日を実施するか否かの検討や、登庁できない裁判官の担当事件処理について他の裁判官によるてん補を含めた対応の検討など、部内で議論がされ必要に応じて他部とも調整するなどの実践がなされた。

また、警備の必要が高い事例や報道の関心が高い事例などは、事務局とも日常的に連携して対処している。

しかし、他方で、現在の取組状況は自発的なものというより、新型コロナの感染拡大という外的な要因から生じたものであり、裁判員裁判が安定的に運用されているといわれている状況の中で、非対象事件に関する議論状況などは、以前のような活気が失われているように感じる。事件処理に係る司法行政上の課題についての議論も、要警備事件などの問題意識を持ちやすい事件以外の事件において、通常と異なる訴訟指揮や訴訟進行が予定されあるいは予想される場合などにまで問題意識が十分には及んでいない。個別の事件処理と離れた司法行政上の諸課題への対応についても、提示された問題については議論がされるが、その議論の結果を実際の審理運営に繋げていく状況は見られない。

このように提示された課題等に対しては取組がされるようになってきているが、自発的に課題を認識して議論し、また、議論の結果を審理運営に生かすような状況までには至っていない。

3 裁判官の意識の変化の状況や課題

刑事分野では、他の分野と比較して、忌憚のない意見交換を行う雰囲気醸成されていると思う。これは、裁判員裁判の導入準備や導入後の運用改善等の議論を通じて、裁判員裁判が誰も経験したことのない新たな制度であったことから、自由闊達な意見交換がなされてきた経験によるものと思われる。また、刑事では、日常的に法廷撮影、記者の傍聴席確保や判決要旨交付の要請など広報や他者の視点を意識する契機が多くあり、例えば感染症対応で期日の実施か取消かを検討するに当たっても、裁判員裁判であれば訴訟関係者以外に仕事等の都合をつけて参加する裁判員、補充裁判員への説明・対応など調整先が多く、その対応の影響や報道対応などを実感し、事件処理と司法行政とが密接に関係していることを体感しやすいことから、司法行政上の課題にも議論が及びやすいように思われる。

一方、民事分野では、単独事件処理が中心で右陪席の合議事件への関与が薄くなりがちなことから、相対的に裁判官の独立性・孤立性が強く、事件処理に繁忙

な中で、部内で司法行政上の課題について議論する機会が少なかったのではないかと推測され、これが審理運営改善への取組などについて裁判官によるバラつきがあることにも影響しているのではなかろうか。また、民事は刑事に比べて手続の幅が広く事件類型も多様なため、共通の議論設定がしにくいという面もあると思われる。もっとも、最近の民事訴訟の審理運営改善の取組によって以前よりも議論は活性化してきていると感じる。また、家裁分野では、関係職種が連携していわばシステムの的に事件処理に当たることから、事務処理方針や手順を議論することで、事務処理の標準化の議論が進みやすいように思われる。

他方、各分野に共通して、部が組織運営において持つべき機能について裁判官に認識が十分に共有されているとはいえず、部において組織運営や司法行政上の諸課題について議論する目的や意義について、陪席だけでなく部総括の間でも理解に差があると思われる。事件処理については、合議において裁判長と陪席が対等であることを前提にフラットな議論、情報共有がされるのに対し、司法行政的な問題の検討は、現状では部内からボトムアップ的な形態ではなく、所長、部総括や事務局からの検討依頼といういわばトップダウン的な形態で行われていることから、裁判官に事件処理と司法行政的課題の議論は別物という意識があり、議論の結果が実際の審理運営での実践に繋がりにくいのではなかろうか。より質の高い審理裁判実現のためには、多様な視点や気づきを得て多角的に検討し審理判断していく必要があり、部は、事件処理にあたる基本単位として、他部や事務局と連携しながら、自律的な議論をする場であるが、この点について意識して理解を深める機会は多くなく、部の機能の活性化の取組についても、裁判官に理解が行き渡っているとはいえないように思う。ただ、経験値の異なる若手裁判官に部総括と同じ程度の理解を求めるのはそもそも無理があり、ここでは部総括の役割が重要であろう。

4 今後の取組についてのあい路、方策

他分野の状況を参考にするためには、まずはそれぞれの裁判官がほかの分野の取組にも関心を持つ必要があり、そのためには、庁の規模に応じて分野合同の仕

組みを設けることや、裁判官会議や各種連絡会等の場を活用することが考えられる。また、審理運営改善の取組には、全員参加の仕組みや、日常的な事件処理の中で取組が行われる仕掛けが有用と考える。

司法行政的な課題について部で議論することの意味、必要性について腑に落ちていない裁判官もいることから、あらためて議論する目的、意義を共有する必要がある。デジタル化コンセプトペーパーのように、取組の目的や意義を最高裁が分かりやすく発信し、所長、部総括は、情報をそのまま「下ろす」のではなく、その意味を咀嚼して分かりやすく伝えていくことが重要であろう。司法行政上の課題について議論を活性化するためには、情報共有の範囲を必要以上に限定しないことも必要と考える。

1 所長就任以前

当職は、所長に就任する以前は複数の部のある家裁の部総括で家事部の上席であったことから、「部の機能の活性化」については、裁判官同士が積極的に意見交換することにより、家事部の事件処理のパフォーマンスを向上させることに力点を置き、部内での各種具体的事件について意見交換のほか、裁判官昼食会において高裁で判断が変更された事案についての意見交換を行うなどしてきたものであり、その点では、当時も各裁判官は真摯に取り組み、より良い審判、判決に繋げようという認識は形成されていた。ただ、各種事件の処理を離れて、庁全体としての審理運営の改善ということになると、裁判官ごとの意識のレベルが異なっているように感じていた。

2 鳥取地家裁では

鳥取本庁は、所長以外の裁判官は民、刑 3 人ずつであり(新補以外は全員が地家裁兼務)、刑事部の右陪席が家事事件の多くを担当し、事実上の家裁の上席であった。裁判官同士は、裁判官室も近く、相談すべきことがあれば、互いに部屋を行き来して相談していた反面、各人が地裁の事件も担当しており、家裁の事務処理について特段の必要がなければ話し合う機会がないまになるというリスクもあるため、必要なときには、所長や首席書記官が呼び掛けて、意見交換の場を持つようにしていた。印象的であったのは、コロナウィルス感染症による緊急事態宣言が発令された際の対応策の検討会において、民・刑の両部総括が将来的に地裁・家裁全体の事件処理が円滑に行われるよう配慮しながら対応策を考えるのに触発され、参加していた刑事部右陪席が調停担当者としての意見を述べるなどし、全庁的な視点の中で家裁の事務処理が決まったことであり、右陪席にとっても良い経験になったと考えている。

また、その後、刑事部右陪席が交代し、比較的若手が事実上の家裁上席となったため、同人とともに家事調停を担当している所長、民事部総括、民事部右陪席が月に 1 回程度昼食時に集まり、互いに情報交換して、刑事部右陪席の相談にも

応じる態勢とし、同人の成長支援につながればと考えていた。

3 広島家裁では

広島家裁では、家事分野では調停の運営改善、成年後見における後見人選任の在り方や報酬、少年分野では少年法改正等と課題が多数あり、本庁ではそれぞれについてP Tが編成され、所長以外の裁判官6名は、全員いずれかのP T、WGのリーダーとして活動する態勢となっており、若手である特例判事補も例外ではない。各裁判官は、P T内で関係各職種と協議し、P Tに属していない裁判官の意見を聴取したり、場合によっては、総務課、会計課、調停協会、弁護士会、地裁等にも意見聴取するなどしながら、それぞれの課題への対応をまとめてきた。当職も、一部P Tに所属し、ミーティングに参加する機会があり、また、家事部会等における各リーダーの報告を聞いていても、いずれの裁判官も紛争解決機能の向上に向けての意識は高いと感じている。

また、最近では、高裁管内の他の家裁とそれぞれの分野についてのテレビ会議やウェブでの意見交換を実施する機会も多く、他庁の意見や事務処理の仕方等をも参考にして、より良いものを作り上げていこうとする動きに繋がっている。

4 最近の裁判官の意識

最近の裁判官の意識としては、自己が担当する事件の処理のみを考えていけばよいとする者はあまり見られず、各裁判官は、より質の高い審理を行うにはどうしたらよいか、部全体、あるいは家裁全体としての事件処理のパフォーマンスを向上させるにはどうしたらよいかを考えながら執務すべきであることを理解しており、場合によっては事務局との連携も必要であることなども理解していると認識している。

当庁の場合は、若手裁判官も含め、各裁判官に役割が振り分けられることにより、様々な課題について自ら考え、行動することを迫られ、視野が広がる効果があったと考えている。

このように、裁判官の意識が変化してきたのは、ここ数年、各裁判所において、部の活性化や司法行政の側面へも目を向けるべきとの働きかけを様々な形で行っ

てきたことの効果ではないかと感じている。

なお、鳥取での経験と比較すると、広島のように地裁と家裁がそれぞれ独立している庁の場合、裁判官が他の裁判所のことに無関心になりやすい傾向があることは否定できない。しかし、広島では、毎年、高裁裁判官と地家裁裁判官との懇談会が民事・家事分野と刑事・少年分野に分かれて開催されており、昨年度は、刑事・少年分科会において少年法改正が話題事項として取り上げられたため、少年担当裁判官は、高裁、地裁の刑事事件担当裁判官の率直な意見を聴く機会を得た。その中で少年担当裁判官が、特定少年の扱いを検討するには地裁刑事部の裁判官との意思疎通も必要であると気づき、働きかけた結果、地裁刑事部裁判官による相談窓口が設けられるに至り、地裁・家裁の壁を超えた動きとして感謝している。

5 所長として

裁判所の紛争解決機能を高めるために、部の機能の活性化や裁判官同士の議論の活性化を図るには、当然のことではあるが、庁の規模や所属する裁判官の状況等、各庁の実情に応じた対応が必要である。

当職は、実情を把握するため、家事部会や各種PTの席上、裁判官との昼時ミーティング等の機会になるべく裁判官の生の声を聞き、実情を把握するよう心掛けていたが、家事部の部総括であったときに比較すると、現場の裁判官との距離を感じることは否定できない。それでも、所長としては、様々な情報から、各裁判官の状況、各種手続において発生している課題を把握し、それぞれの実情に応じた対策を考えることになる。

小規模庁であれば、小規模庁ならではのアットホームな働きかけにより、各裁判官の意識の向上、視野の拡大を図ることも可能である。当庁のように、各裁判官に役割を与えることにより、成長を促すやり方であろうし、高裁所在地であれば、高裁、地裁のご協力を得て、縦横の繋がりに対応策を考えることもありうる。これからも工夫をしていきたいと考えている。

当庁の場合、各裁判官において、各種手続について検討し、これをまとめ上げ

ることはできたところであるが、その結果を実践しているか、やってみることができているかについては、人により状況が異なるようである。家裁の場合、実践するためには、書記官、家庭裁判所調査官のほか調停委員も巻き込む必要があるため、更にもう一押しが必要なことが多い。裁判官によっては、夜遅くまで残って起案をするなど、目の前の事件処理にかなり時間をとられており、新しいことに挑戦する心理的余裕が少ないという事情も見受けられる。まずは、昨年度のPTで、最近の審理運営改善により変化した調停手続に基づいて「離婚調停マップ」を改訂したことから、この活用、定着等を本年度の課題とし、裁判官を後押しすることから始めたい。

6 裁判官への情報提供

裁判官に様々な事柄について自ら考えてもらうには、その前提として情報を提供することが必要である。現在は、裁判官の昼時ミーティングやメールなどで、最高裁、高裁からの各種情報を提供しており、当職が右陪席であった当時に比べると、提供される情報はかなり多くなっていると感じている。ただ、当職は、前々任庁で家事部上席となり、所長及び幹部職員が出席する会議に参加するようになって、定員の問題や予算のこと、事務局、裁判部の各部署が何を課題とし、どのような取組みを行っているか等も含め、接する司法行政上の情報が飛躍的に増加し、その会議で裁判所という組織のことを学び、視野が広がったといっても過言ではない。裁判官にこれからの裁判所組織のことを考えながら、審理のあり方を検討してもらうためには、裁判所組織についての情報も可能な範囲で提供できるとよい。ただ、情報によっては、提供の内容、時期を慎重に検討する必要があるろうし、提供可能な情報であっても、それを提供する際には、趣旨を正確に理解してもらうために、周辺事情も含めてきちんと説明する必要があり、これを伝える所長の正確な理解も必要になる。事務総局のご協力もお願いしたい。

1 陪席時代、部総括時代に感じたこと等

当職が地方裁判所の陪席裁判官であった当時、部総括は、部に係属する事件の処理はもとより、陪席裁判官の育成、書記官室の運営等に至るまで、部の運営の全てに責任を持つという意識の下に、事件処理を中心とする職務に当たられていたという印象であり、司法行政上の課題が表立って部内で議論される場面はなかったものの、各部総括がそれぞれのやり方で裁判所組織の有り様や目指すべき方向性についての思いを陪席や職員に伝えていたように記憶している。当職が地方裁判所の部総括を務めていた当時も自らもそうであったし他の部総括もおおむね同様の状況であったと認識している。

2 部総括の役割の変化とその分析

裁判事務が、裁判官の職権行使の独立を前提としつつも、国民に対する司法サービスの提供として、裁判所が組織として行う営みにほかならないことからすれば、部が、個別事件の審理運営についての意見交換にとどまらず、審理の運営改善に関する諸課題、適正迅速な裁判を効率的、効果的に実現するために最適な部の事件処理態勢、さらには裁判事務と交錯し審理運営に関係の深い司法行政上の諸課題についての意見交換の場となることは、司法行政事務に関する裁判所法の規定及び部の設置目的に照らして部が本来的に有する機能であるということができる。また、部が所属する裁判官の成長支援の場でもあることは、部という組織単位の有する属性ともいうべきものであろう。部を総括する立場にある部総括は、部の有するこれらの機能を最大限に発揮すべく部を運営する職責を有するものであり、その役割は、部の設置当初から変わるところはないというべきであろう。

ところが、主として民事分野において、新民訴法の下での実務運用が定着し安定したかのような様相を呈する中で、過払いバブルをはじめとする事件数の変動その他の裁判所を取り巻く環境の変化とともに、裁判事務に携わる裁判官及び一般職員の生活様式や価値観、意識の変化等があいまって、上記のような部の本来

的な機能に対する認識が希薄化し、裁判官の間に部中心主義、さらには係中心主義ともいうべき、事件処理に局限した内向きの志向が生じ、一般化していったように思われる。もっとも、刑事分野においては、裁判員制度の導入を契機として、裁判員裁判を中心とする刑事裁判に係る諸課題に刑事部全体として取り組むという意識がおのずと共有され、定着してきたように見えるものの、その意識が他の分野に及んだり、分野を超えた庁全体に及ぶまでの高まりを見せるには至らなかったように思われる。そして、主として民事裁判の分野において、審理期間の長期化が顕在化し、社会経済の急激な変化とそれを支える国民の意識の変化に裁判所が適応することができているのかといった問題状況が認識されるに至ったことを背景に、裁判所が直面する諸課題に対する対応策の一つとして、部が本来的に有する機能が部の活性化という形を取って再認識されたものと考えられ、現象面における部総括の役割の変化もその再認識の過程であったように思われる。

3 部の機能の活性化の方向性及び今後の部総括の役割

中長期的課題の大きな柱であるデジタル化は、司法行政事務を含めた裁判所の事務や組織の在り方、職員の執務環境にも大きな変革をもたらすインパクトを有するものであり、書記官事務をも含めた事務・手続運用の標準化・合理化が不可欠である上、事務フローをシステムに適合するように変えていくことも不可避となる。そのためには、これまでの実務慣行や思考の枠にとらわれない、柔軟で斬新な発想が求められ、デジタル技術についての相応の理解（デジタル・リテラシー）も必要となる。それゆえ、デジタル化を柱とする変革には、いわゆるボトムアップ型のプロセスが必然的に伴うものといえる。このプロセスが効果的に機能するためには、それに関わる裁判官や一般職員の間で、なぜ自分たちの事務の内容や処理態勢、所属する組織の機構等が変わらなければならないのかという、変革の目的及び必要性、それとの関連における個々の施策、取組課題の位置付けや意義等についての正しい理解が共有されることが不可欠の前提となろう。そのような認識、理解の共有を実現し、現場の実情を踏まえた上での裁判官や職員の柔軟で斬新な発想を引き出し、汲み上げていく場としては、事件処理の組織単位で

ある部が最もふさわしいというべきである。そして、部総括には、自らの知識、経験を活かして、上記の営み（意見交換等）の方向付けを行い、陪席裁判官等の柔軟で斬新な発想を汲み上げていく役割が期待される。のみならず、今回の変革が部の枠、庁の枠を超えた裁判所組織全体の組織、機構の見直し、事務の標準化・合理化に及ぶものであるだけに、部総括には、庁全体ないし裁判所組織全体の観点に立って思考し、行動すること、換言すれば、部のリーダーであるとともに（むしろその前に）、事件処理面のみならず司法行政面においても、裁判所組織の中核を担う者として、より高い意識の下にその職責を果たすことが強く要請されるように思われる。以上のような部の機能及び部総括の役割は、部が本来的に有していた機能の一面が変革期において顕在化したという見方もできよう。

4 部総括が十全の役割を果たすための課題・あい路

部の枠を超えた庁全体ないし裁判所全体における部総括の組織の中核としての役割やそれを果たすべき責務についての自覚にまで部総括の意識が高まっているかについてはばらつきがあり、実情としては遺憾ながらいまだその基本的視座が自身の総括する部の枠内にとどまっているのではないかと思われる者も少なくないように思われる。その背景については、上記2で述べたように、裁判所を取り巻く環境、裁判事務に携わる裁判官及び一般職員の生活様式や価値観、意識が変化していく中で、係中心、部中心の内向き志向が生じやすくなり、他方で、裁判事務の司法行政的側面や裁判官が司法行政面においても組織の中核を成す存在であるということについての意識や自覚を持つに至る契機や機会が乏しかったことは否めないように思われる。そして、その影響はいまだに根強いように思われ、ここ数年にわたり部の機能の活性化、合議の充実の取組を重ねてきた今日においても、部で事件を処理することの真意についての理解、さらには事件処理そのものが裁判所が組織として行う営みであるとの認識が部総括をはじめとする裁判官の間であまねく共有されているかについては、懐疑的といわざるを得ない。

今日の裁判現場を直視すれば、分野のいかんを問わず、総じて事件処理にさほど余裕がない状況の下で、部総括のみならず陪席裁判官も事件処理以外の種々の

取組・検討に携わっているほか、育児等のワークライフバランスにも腐心しているのが実情である。このことは主任書記官以下の一般職員においても同様であろう。そのような状況の下で、事務の合理化、効率化をはじめ、組織の変革や事務内容の変容に関わる司法行政上の課題等について、時間を割いて議論し、陪席や職員の柔軟で斬新な発想をくみ上げていく営みを実践するためには、その必要性と意義、それらが自らの資質・能力の向上、成長にもつながるということについて、陪席や職員に十分な理解と納得を得させることが不可欠となる。これを行うのが正に部総括の役割というべきである。部総括に裁判所組織の中核を担う者としてより高い意識の下にその職責を果たしていただくためには、部総括の基本的視座を自身の総括する部の枠から脱却させ、部の設置目的及び機能並びにこれを総括する部総括の裁判所組織における位置づけ及び職責（部の運営に責任を持つということの内実・本旨）についての正確な理解と変革に向けての意欲を共有させることが最大の課題である。部総括にこの点の意識改革なくしては、デジタル化を柱とする組織・機構の変革は容易になし得ないであろう。

5 今後部総括の育成を図っていく上で留意しておくべき点

所長において、部内の実情を正確に把握するとともに、部総括の認識ないし理解レベルをも正確に把握すべきである。その上で、把握した実情をも踏まえて、部総括に対し、各施策や組織課題について、その趣旨、目的、位置づけ等、これを実践する必要性及び裁判実務との関係、部内で陪席に説明し意見交換を行う場合の視点ないし切り口等について、丁寧に説明すべきであろう。そして、その実践においては、当該庁や部の実情（事件処理状況のみならず陪席や職員の構成等）を踏まえた上、全ての部総括に多様な役割や責任の全てを十全に果たすことを求めるのではなく、個別の部総括の資質・能力に応じ、それぞれの施策や組織課題ごとに、その経験や長所を活かす方向で、その創意工夫をもって可能な範囲で意欲的に取り組ませるべきであろう。そして、その過程で、各自の態様で取組を実践する部総括の間で適宜意見交換を行い、さらにその結果を踏まえて各部総括が他の部総括の経験や成果を学び、吸収する形で自らの実践につなげていくこ

とが、部総括自身の経験を補足し、更なる成長につながっていくものとする。これに対し、部総括が表面的には理解を示す態度や前向きに取り組んでいるような報告をするような場合であっても、その内実が伴っていないような場合や、内向き志向がみられるような場合には、自ら当該部総括に対して直接働きかけるにとどまらず、所長が方向性を示すなどして部総括相互の間の意見交換を活性化したり、陪席裁判官との意見交換の機会等を活用して陪席裁判官を刺激するなどして間接的に働きかけを行うことなどが考えられるほか、首次席書記官ルートを活用して主任書記官を通じて取組への働きかけを行ったり、あるいは、首次席書記官と部総括との懇談等の機会を活用して首次席を通じて働きかけを行うなど、様々な仕掛けを積極的に施すべきであろう。なお、裁判官の職権行使の独立がややもすれば内向き志向の口実ともなり得ること等からすれば、司法行政との関係におけるその外延については、場面ごとに憲法における裁判官の職権行使の独立の保障の趣旨、目的に立ち返って考えるべきであろう。