

平成26年度短期外国出張者報告書簡

氏名	所属庁・官職	出張先
山崎 雄治	仙台高等裁判所 事務局人事課課長補佐	オーストラリア連邦

提出書面

平成27年4月24日付け報告書簡

キーワード欄

- ・連邦家庭裁判所及び連邦巡回裁判所のレジストリへの訪問
- ・連邦家庭裁判所への訪問
- ・連邦最高裁判所への訪問
- ・首都特別地域治安判事裁判所への訪問
- ・ニューサウスウェールズ州地方裁判所への訪問
- ・ニューサウスウェールズ州最高裁判所への訪問
- ・連邦地方裁判所への訪問

平成27年4月24日

最高裁判所事務総局秘書課長 殿

仙台高等裁判所事務局人事課課長補佐 山崎雄治

平成26年度一般職短期司法事情研究について（報告）

標記の研究について、下記のとおり結果を報告します。

記

1 期間

平成27年3月1日（日）から3月14日（土）までの14日間

2 渡航国

オーストラリア連邦

3 滞在都市等

(1) キャンベラ (Australian Capital Territory)

アテンド在外研究員 福岡高等裁判所 朝木里美（家裁調査官）

(2) シドニー (New South Wales)

アテンド在外研究員 東京地方裁判所 綿貫昭太（判事補）

4 調査目的等

研究テーマ「管理職登用に向けた人材の育成について」

我が国の裁判所においては、大卒者を中心とした新規学卒者を採用し、ジョブローテーションを通じて裁判部、事務局の双方の職務を経験させることによって、幅広い知識経験を有する人材の育成を図っている。

その一方で、裁判部門の事務官から書記官任官を経て、一定の専門知識を得ても、家庭事情等により、多様な経験を重ねる機会を失うなどして上位官職を目指すことを躊躇する者も見られる。職員の登用については、「女性職員の登用拡大

施策」や現場の主任書記官による中堅書記官の指導育成を通じて、組織的な視野を持った職員の育成を図りつつ、意欲と能力のある職員を管理職に登用することを進めて来ているが、間もなく始まる大量退職、大量採用時代を迎えるに当たり、将来的に裁判所の組織を支える職員を計画的に育成していくことが喫緊の課題と考えている。

諸外国の実情に目を向けると、裁判所組織内部の登用度に比較して、指導的立場に占める女性の割合が高く、仕事中心の文化ではなく、家庭も大事にする国民性の国々も多い。そういった国においても裁判所の職員は一定の専門知識を要求され、組織内で育成を図りつつ管理職に登用しているとすれば、採用などの任用形態や組織構成など様々な違いがあるとしても、今後の我が国の裁判所における人材育成や管理職登用の施策を検討する上で、非常に有用なものになると思われる。

そこで、オーストラリア連邦における裁判所職員の任用制度、人材育成の方法、管理職登用の実情について調査を行うこととした。

5 訪問機関

- (1) 連邦家庭裁判所 (Family Court of Australia) 及び連邦巡回裁判所 (Federal Circuit Court of Australia) のレジストリ
- (2) 連邦家庭裁判所 (Family Court of Australia)
- (3) 連邦最高裁判所 (High Court of Australia)
- (4) 首都特別地域治安判事裁判所 (ACT Magistrate Court)
- (5) N S W州地方裁判所 (District Court of New South Wales)
- (6) N S W州最高裁判所 (Supreme Court of New South Wales)
- (7) 連邦地方裁判所 (Federal Court of Australia)

6 調査結果

別紙のとおり

(別紙)

3月3日（火）午前9時30分～午前11時50分

連邦家庭裁判所 (Family Court of Australia) 及び連邦巡回裁判所 (Federal Circuit Court of Australia) のレジストリ訪問

連邦家庭裁判所 (Family Court of Australia) 及び連邦巡回裁判所 (Federal Circuit Court of Australia) の事務部門のうち、人事担当部署を訪問し、当該部署の管理者である Claire Golding 氏 (MANAGER, HUMAN RESOURCES) と人事担当部署において任用関係の事務を行っている方 (WORKFORCE & POLICY MANAGER, 名前は分からなかつた) からインタビュー調査を行った。

オーストラリアには州系列の裁判所と連邦系列の裁判所とがあるが、連邦全体で統一的に運用する必要のある家事事件については、連邦系列の裁判所が取り扱っている。過去には、全ての事件を連邦家庭裁判所で処理していたが、そのうち、簡易なもの（争いのない離婚事件など）は連邦巡回裁判所（過去、連邦治安判事裁判所と呼ばれていたもの）で処理し、連邦家庭裁判所は家事事件の中でも難しい案件を処理している。

そういう経緯もあって、連邦家庭裁判所と連邦巡回裁判所の事務部門は共通である。訪問した人事部署は、総勢十二、三人程度であり、そのうち2人がパートタイム勤務であったが、両裁判所を合わせて連邦全体でおよそ800人の裁判官以外の職員の人事関係事務をこの部署だけで行っている（人事部門の職員構成は資料1のとおり）。

○職員の任用制度

職員の任用は、欠員の生じたポストについて公募し、応募した者の中から任用する制度であり、配置換えや昇進等によって欠員ポストに充員する日本の制度とは異

なる。そのため、自分が望めば上位ポストに任用される可能性があるが、望まなければ、そのポストに居続けることになる。

欠員ポストの公募は、連邦政府共通のレベル（A P S 1～6， E L 1， 2， S E S 1～3）を示して、原則として連邦政府職員を対象に行い、急いで充員する必要がある場合には、裁判所内部だけで公募することもある（一般の職員の役職段階は資料2のとおり。）。アボット政権になり、連邦職員が削減されており、欠員が生じた場合、まずは内部で調達し、連邦職員外部から簡単に人を入れられなくなったとのことである。

裁判官以外の職員に定年はなく、応募者に対して年齢を聞くことは、法律上許されない。裁判所で働くために必要な知識や経験として、何か特別なものは必要ではなく、コミュニケーションができるなど一般的に仕事ができる能力があれば足りる。ただし、下位のポストであっても新卒者を採用することはなく、経験者を採用している。

下位の一般的なポストについては、他の政府職員を含めて、裁判所外部から任用されるケースが多いが、マネージャークラスについては、裁判所内部のマネジメントスキルを活かすことができることから、内部の職員を登用するケースが多い。最近、ブリスベンの裁判所で任用したケースがあるが、5人の応募者のうち、2人と面接を行い、そのうちの1人は裁判所の職員、もう1人は他の政府職員だったが、任用したのは裁判所の職員だった。任用のシステムは異なるが、内部で昇進することが多いという点では、日本との共通点があるようである。

なお、Family Consultant（日本の家裁調査官に相当）は、5年以上の心理学等の実務経験がなければ任用されることではなく、Family Consultantの上位ポストには、Family Consultantから登用される（公募に応募して任用される）のが一般的である（Family Consultantの役職段階は資料3のとおり。）。

○女性職員の登用

事務部門には、マネージャークラスも含めて、女性職員が多い（実際にインタビューをした2人とも女性である。）。オーストラリアでは、1人分の給料で家族を養うだけの金額には足らず、夫婦共稼ぎの世帯が一般的である。こうした状況の中で、裁判所は女性にとって働きやすい職場であるという。

勤務時間の制度として、フレックスタイム制があり、午前8時から午後6時までの間に7時間45分勤務すれば良いこととされている。しかし、日本にも育児・介護を行う職員のための早出遅出勤務の制度があるし、オーストラリアにおいても上位のポストになると会議等のスケジュールがあるので、フレックスは使いにくいそうである。

休暇の制度として、子供や親が病気になったときなどに、その面倒を見るための休暇があり、年間18日使うことができる。ただし、この休暇は無給である。この点でも、日数は少ないものの、有給休暇である日本とそれほど違いがあるとは思えない。

日本の裁判所にない制度として、在宅勤務がある。これにはフォーマルなものとインフォーマルなものがある。EL1以上のマネージャークラスは勤務時間の管理がされておらず、例えば、家でメールチェックしてから出勤するなどと連絡をして、家で仕事をすることも許される。これに対して、APS6以下の一般の職員は、分単位で勤務時間を管理されている。そのため、在宅勤務をする場合には、家でもできる仕事をチョイスして（例えば、裁判所から書類等は持ち帰れないため、データの整理等に限られる。）、どこまでを職場でやって、どれを家でやるか、仕事の計画をきちんと立てる必要がある。また、家ですべての仕事はマネージャーに報告して、マネージャーはそれを管理する必要がある。この制度を活用しているのは、連邦全体（Family Court及びFederal Circuit Court）で10人である。

出産に伴う休暇は、52週間取ることができる。そのうち12週間は有給であり、その余は無給となる。さらに52週間延長することも可能であり、この2年間は、その職員がポストを占めておくことができる（元のポストに戻りたいと言われば、

戻さなければならない。）。また、休んでいる間に、欠員ポストへの応募も可能である。さらに、復帰後、パートタイム勤務を選択することができる。この点でも、日本の産前産後休暇、育児休業、育児時間や育児短時間勤務と類似である。

育児や介護をしながらでも働きやすくするための職場環境整備に関する制度については、在宅勤務を除けばほぼ日本の裁判所と同様である（在宅勤務については、行政官庁で実施済みであり、制度的には可能である。）。

なお、アボット政権になり、連邦政府職員は福利面でも低下しており（例えば、家族のための休暇は、従前は21日使えたのに、18日に減らされたという。）、女性が少なくなるかもしれない、心配しているとのことである。

○管理職登用に向けた仕組み

前述のとおり、Family Court 及び Federal Circuit Court の事務部門には女性が多く、上位ポストに就くためには公募に応募しなければならない制度の下においても、内部からの登用が多いとのことである。

その理由の一つとして、Higher Duties の制度を紹介された。この制度は、休暇等で短期間ポストが欠けた際、下位のポストの職員が代わりを務める制度であり、これによってマネージャースキル等を身に付け、上のポストでも仕事ができるという自信が付くため、上位ポストへの応募がし易くなるという。上位ポストへの動機付けとして、この制度は非常に有効であり、Higher Duties の募集は、メールで全国の裁判所の職員に周知している。また、期間が長くなる場合には、期間を分けて、なるべく多くの職員に機会を与える工夫もしている。

今回インタビューを行った Claire Golding 氏は、裁判所外で人事部門の勤務経験があり、裁判所にはAPS4で任用され、実際に、Higher Duties の制度を活用して、現在のポジション（EL2）まで登用されるに至ったとのことである。また、人事部門で一人、この制度を使って外に出ている者がおり、戻ってきたら、本人次第ではあるものの、人事部門で欠員になっているポストに就かせたいと考えている。

ここでまたアボット政権の話になるが、Higher Duties の間は上位ポストの代わりを務めるため、給与は上乗せして支払うことになるところ、4週間は上乗せ分が支払われず、5週目から支払われるよう制度が変わってしまった。これによって、チャレンジしようとする職員が少なくなるのではないかと危惧している。

○超過勤務について

1日の勤務時間は柔軟に設定できる。例えば、その日の勤務時間が長くなったりの場合に翌日の勤務時間を少なくしたり、その日に足りない分を翌日長く働いたりということができる。長時間勤務は、文化的にあり得ないとのことである。

○その他

家事事件を取り扱う裁判所では、職員のストレスが大きい（家裁は、普段大人しくて良い人が悪い人に変わることろ、刑事裁判所は、普段悪い人が大人しくて良い人に変わることろという例え話をしてくれた。）。連邦職員のためにカウンセラーが用意されており、電話予約をすれば面談してもらえる制度がある。カウンセラーへの相談は、仕事のことに限らず、何でも相談してよいことになっている（カウンセリングに関するリーフレットは資料4のとおり。）。

3月3日（火）午後4時20分～午後5時45分

連邦家庭裁判所（Family Court of Australia）の裁判官と面談

連邦家庭裁判所（Family Court of Australia）の裁判官 John Faulks 氏（Deputy Chief Justice）及び担当のリーガルアソシエイツ（女性。名前は分からなかった。）から、裁判部門の状況等についてインタビュー調査を行った。

○裁判部門の職員について

裁判部門の職員には、法律家の卵として、1年ないし3年の短い期間だけ働くリーガルアソシエイツと一般の職員からなるアソシエイツがいる。APSレベルは同等であり、一般的なアソシエイツは事務部門と同様に、公募があれば応募して上位ポストに就くことができる。John Faulks 裁判官の執務室で受付など対応してくれた女性職員がいたが、その職員がまさに一般的なアソシエイツとのことだった。裁判官によれば、彼女は非常に優秀なので、上位ポストを目指してほしいと働き掛けているものの、彼女にその気はないようであり、10年以上同じ仕事を続けているとのことである。そのほか、法廷事務を行う日本でいえば事務官の役割を担う Court Officer (APS3) という職種があり、その仕事には、特段の専門的知識は必要ない。

裁判部門の職員の男女比は、およそ半々であり、特に、男性だから、女性だからということではなく、能力を見て任用しており、John Faulks 裁判官自らがチョイスしているとのことだった。

オーストラリア国内でも、女性が高い地位に就くことに抵抗があるという考え方には未だにある。国内の4大銀行のCEOのうち、1人は女性だったが、今は男性に代わってしまった。裁判官の個人的な考えとしては、女性は目配りが効いて、周りの意見を聞いたうえでマネジメントするので、管理職に向いているのではないかと思っているとのことであった。

○リーガルアソシエイツについて

リーガルアソシエイツは、裁判であったことを記録にまとめたり、弁護士と期日の調整をしたり、日本の書記官と同様の役割を担う（速記録については、外部に委託して自ら作成しない点も日本の書記官と同じ。）。

一般的なキャリアパスとしては、ロースクールを卒業して、法律知識はあっても実務知識がないので、まずは裁判所のリーガルアソシエイツを経験して実務を学び、その後に弁護士など法律家になる。裁判官には、弁護士や大学教授から任用され、

おおむね 50 歳代から 60 歳代で裁判官になる（インタビューをした John Faulks 裁判官は 48 歳で裁判官になり、あと 1 年で終わりとのことである。）。

法律家になるために、リーガルアソシエイツの経験が必須なわけではなく、あくまでも裁判実務の知識経験を得ることが目的であり、その後の法律家としての仕事に役立てるためである。Family Court のアソシエイツの後に、High Court のアソシエイツに就くケースもあるが、キャリアとして積み上げるのではなく、自己研さんが目的である。

○働き方の見直しについて

裁判官から、日本の裁判所において、どんな問題があつてこの調査に来たのか、逆に尋ねられた。日本では、優秀な人材であつても、家庭事情などによって、上位のポストを目指すことを躊躇する者が少くないこと、上位のポストに就くと仕事が忙しくて、育児や介護と両立することは困難と思わがちであること、そうはいっても、今後、育児や介護を行う職員も管理職になってもらわなければ組織が回らなくなること、まずは、裁判所全体として働き方を見直す必要があることを説明したところ、オーストラリアでも今に至るまでには時間がかかった、働き方を見直すためには時間がかかるものだという話があった。

インタビューを終えて、裁判官室を後にしたのは午後 5 時 45 分頃だったが、受付の職員などが勤務していた裁判官室の前室に職員の姿はなく、裁判所の入口は既に閉められ、同席したアソシエイツの方がボタンを操作して出口を開けてくれた。オーストラリアの働き方が垣間見えたと感じた。

3月4日（水）午前10時00分～午前11時50分

連邦最高裁判所 (High Court of Australia) 訪問

連邦最高裁判所 (High Court of Australia) の Corporate Service 部門のマネ

ージャーである Jeff Smart 氏からインタビュー調査を行った。

まず、連邦最高裁の概要について、日本語の資料を提供してもらい、説明を受けた（概要資料は添付の資料 5 のとおり。）。

オーストラリアは日本と異なり、最高裁が連邦系の他の裁判所の行政を統括する立場ではなく、それぞれの裁判所が独自に行政事務を行っている。他の裁判所との連携としては、連邦裁判所及び各州の最高裁のチーフ裁判官による会合があるくらいである。

連邦最高裁は、建物が大きい割に、職員は少ない。職員の構成は資料 6 のとおり 100 人程度であり、清掃やツアーガイドのスタッフを除けば、概ね 50 人程度の小さい組織である。他の連邦裁判所の職員は、連邦政府職員と同じ法律が適用されるが、最高裁だけは、三権分立の立場から、別の法律が適用される。そのため、職員の雇用レベルは A P S ではなく、H C E とされているが、求められるレベルは同等である。三権分立の建前があるので、最高裁は政府の決定に従う必要はないが、政府の決定を踏まえて、最高裁が独自に決めるということになる（日本のシステムに似ている。）。

なお、この表以外に、裁判官のリーガルアシスタントとパーソナルアシスタントがいる。裁判官 1 人について、リーガルアシスタントは 2 人、パーソナルアシスタントは首席のみ 2 人、その他は 1 人なので、他に 22 人が働いていることになる。

○職員の任用制度

職員の任用は、他の連邦裁判所と同様、メリットセレクションが採用されており、ポストに欠員が生じた際、公募をして、応募者の中から最も適した者を任用するシステムである。訪問時にちょうど募集中（3月 10 日（火）締切）の案件があり、ホームページ上の公募（資料 7）と募集要項（資料 8）をいただくことができた。応募に際しては、経歴のほか、定められた Selection Criteria（選定基準）の一つ一つについて記述して提出する必要があるようである。提出された書面を審査した

うえで、合格した者に対してインタビューする流れである。

連邦家庭裁判所では、公募の際、まずは政府職員内に公募をする必要があるという話を聞いたが、最高裁はそういった決まりはないそうである。ただし、連邦職員を減らすため、連邦職員が最高裁職員の公募に応募することはできるが、最高裁職員は連邦職員の公募に応募することはできないそうである（推測であるが、連邦政府内でできるだけ賄い、最後に空いたポストを削減することになるのではないか。）。

なお、現在公募しているポストの前任者は、州（A C T）の機関に応募して転職したことである。

○人材育成制度

職員の人材育成に関するガイドライン（資料9）をいただくことができた。これによると、10月に育成対象者とその上司との間で育成目標を定めて、6か月後に中間フィードバックを行い、1年後に最終フィードバックをする流れとなっている。他の組織にも同様の育成制度があるが、他の組織における Agreement（育成対象者と上司との間の合意書、育成シートのようなもの）は、8ページから10ページ程度のものを2種類作らなければならないのに対して、最高裁では、シンプルに2ページとしているとのことである（ガイドラインの23ページ以下）。

このシステムは、職員が自己の役割を理解する助けになっているほか、日常、上司がこういうトレーニングを受けなさいと言うことに対しても、期首に話をして理解と納得を得ていることから、いちいち説明する必要がない。

また、管理職がきちんとフィードバックすることが大事である。結果の悪い職員に対しては、公式の手続があり、裁判所に残りたいか確認をして、残りたいのならば、こうしなさいという指導をするプロセスがある。良い職員は良い仕事をしているということが自覚できる。

なお、この手続は、給与には影響しない。給与と関連付けてしまうと、そちらにばかり目が行ってしまって、よろしくない。このシステムは、あくまでも人材育成

のシステムである。

また、この結果で昇進することはないが、上位ポストに応募した際には選考の一つの要素にはなり得るものである。

○女性職員の登用

4つある部門のマネージャーのうち、2人が男性、2人が女性である。Chief Executive & Principal Registrar は男性なので、管理職5人中、2人が女性ということになる。女性にマネジメントスキルを付与する政府の取組があって、勉強をさせる制度があるが、最高裁には既に女性管理職がいるので、送り出していない。

上のポジションに空きが出そうな時に、下のポジションの人に対するトレーニングをさせる仕組みがあるが、その人にとって必要な能力と持っている能力とを比較して、どんなトレーニングが必要かを教示するもので、上司と部下との間で話し合って個々のトレーニングメニューを定めるものであり、組織的に行っているものではない。インタビューした Jeff 氏も、自らが退職する前には、部下にトレーニングの機会を与えるつもりとのことである。ただし、最終的には、応募するかどうかは個人が決めることがあるし、応募しても、他者との競争になる。

女性はアサーティブ（他者を活かしつつ自己主張する）であることが多いと感じる。男女の違いは EQ（感情指數）の違いで、どちらが管理職に向いているということではなく、足りない部分はサポートすれば良いだけである。

子育て中の職員に対する制度としては、他の連邦裁判所の制度と同じである。

○裁判所の IT 化について

オンライン受付を可能にしたいと考えてはいるものの、裁判官は未だ紙ベースが基本となっている。書類を PDF 化して iPad でメモをしたりする裁判官もいるが、その一方で、E メールが使えない裁判官もいる。最高裁への申立ては年間 1000 件くらいあるが、実際に審理するのは 60 件から 70 件程度で、法廷でのやりとり

も紙に残すことなく録音だけで足りるのではないかと思っている。

裁判手続のIT化は進んでいないものの、裁判所で使っているITは増えているので、ITのスタッフが増え、普通のスタッフが減ってきていている。

○法廷傍聴

訪問した日は開廷日で、5人の裁判官による審理が行われていた。事案は、検察官の汚職事件とのことで、小さい事件ながら、社会の耳目を引くものであり、裁判所の外にはテレビスタッフも取材に来ていた。

傍聴席に入る前には、事件の概要のペーパーが配布されており（資料10のとおり。）、法廷の出入りの際には、裁判官に向けて頭を下げなくてはならないとのことであった。

法廷では、裁判官が代わる代わる質問し、証言台の弁護士がそれに答え、時折裁判官が資料を確認する場面も見えた。裁判官も弁護士も黒い法服を着ていたが、かつらはかぶってはいなかった。書記官席は法壇の脇の端にあり、法服は着ておらず、記録を取っているようにも見えなかった。

3月4日（水）午後1時00分～午後3時00分

国會議事堂（Parliament House）見学

連邦最高裁判所の訪問の後、国會議事堂に立ち寄り、見学することとした。訪問時は国会開会中であり、見学ツアーの小学生を始めとした見学者が多く、大勢の人に行き来しており、入口にはマシンガンを持った警備員が控えていた。入館の際にセキュリティチェックを受け、予約をすれば傍聴可能とされているところ、飛び込みでも傍聴することができた。上院、下院とも、傍聴席の入口前で再度セキュリティチェックを受け、会議場内の傍聴席に座ることができた。

まずは、上院に入ったが、午後2時までは昼休みらしく、議長席と四、五人の議

員席にしか人はなく、それでも、在席している議員が、何かしらの演説をしていた（どういう仕組みかは分からなかった。）。最初に演説をしていた議員は、オーストラリアの女性の地位に関する話をしていましたので、オーストラリア全土でCEOの地位にある者のうち女性は3.5パーセントしかいないというような話をしていたそうである。その後も何人か演説を行い、午後2時頃にはほぼ全員の議員が揃い、議長席の議長も交代して、質疑が始まった。U字形、階段状の議員席の片側最前列に答弁者（大臣）が座り、質問者は自席から質問をすることもあった。

その後、下院に移動したが、下院には、何度も話に出ていたアボット首相が出席しており、その顔を生で拝見することができた。オーストラリアでは、2006年にインドネシアのバリ島で麻薬密輸をしようとしたとして、オーストラリア人の9人の男女が逮捕された事件（バリナイン）があり、そのうちの2人の死刑が執行されようとしているというニュースがトップニュースとなっていたが、外務大臣がその件について答弁している様子も見ることができた（その様子はニュース映像で放映されていた。）。

バリナインの答弁の際には、上院、下院とも静肅に聞いていたが、それ以外はいずれもヤジが多く、答弁者の話がよく聞こえないという状況がしばしばあり、議長から叱責される一幕もあった（それでもヤジは收まらず、日本の国会より相当うるさかった。）。また、答弁者の答弁は、時間が来ると途中でも打ち切られており、これも印象的だった。

3月5日（木）午前10時00分～午前11時25分

首都特別地域治安判事裁判所（ACT Magistrate Court）訪問

キャンベラにおける州系列の裁判所である ACT（Australian Capital Territory）Magistrate Court を訪問し、Philip Kellow 氏（Principal Registrar）と Amanda Nattall 氏（Registrar and Deputy Coroner of Magistrates Court）からインタビ

ュー調査を行った。

ACTの裁判所には、Law CourtsとTribunalを合わせて、裁判官以外の職員がおよそ140人いる。そのうち女性職員は約70パーセントということである。職員のレベルは、ミニストリーサービスオフィサー・レベル（ASO）が1～6、シニアサービスオフィサー・レベル（SOG）がABCの三段階、その上にシニアエグゼクティブ・タイプというクラスがある。ASOは、連邦政府のAPSに対応しており、元々は連邦の一部だったものが独立したので、同じ基準となっている。シニアエグゼクティブ・クラスは3人であり、2人が女性、1人が男性である（インタビューを行ったのが、この3人のうちの2人。Philip氏が唯一の男性であるが、就任して5週間である。その前は女性であり、3人とも女性だったとのこと。）。

○職員の任用制度

職員の任用は、連邦の裁判所と同様、メリットセレクションが採用されている。募集要項（資料11）、書面の審査票（資料12は個々の応募者の審査票、資料13は5段階評価の評価基準、資料14は応募者の審査結果を取りまとめた一覧表）、面接の審査票（資料15）をいただくことができた。応募者は、定められたSelection Criteria（SC）について、一つ一つ記述して提出し、SCごとに評価基準に従って採点され、これをクリアすると面接に進むことになる。面接を行うパネルは、最低3人で構成され、男女1名は入れる必要がある。また、1人は裁判所外（別のACT政府機関職員やNGO職員）から入れる必要がある。パネルから推薦のあった応募者については、最終的にPhilip氏が全部の書類を見たうえで推薦し、任用が決まることになる。

ACTの裁判所職員は、ASO2からスタートして、そのまま上位ポストに上がっていく（当然、自ら上のポジションに応募していく）ケースが多い。これは、Amanda氏の個人的な考え方ということではあるが、裁判所の仕事は独特であり、こういうタイプの仕事が好きな人が多く、ACT内に裁判所は多くないので、居続ける人が多

いのではないか、また、上のポジションに応募するには、テクニカルな能力も必要になるので、外部より内部でテクニカルな能力を身に付けていたほうが応募し易いという面もあるかもしれないということだった。理由は定かではないものの、同じ裁判所にいながら応募を繰り返して上がっていく職員や、一旦外に出て、また戻ってきたという職員が多いのは事実であるということである。

○女性職員の登用

シニアクラスの職員は20人～25人位いて、正確には分からぬが、半分よりもっともっと多くの割合が女性である。特に、女性だからということでそのような結果になったわけではなく、メリットシステムで任用しているので、たまたまそうなったとしか言いようがない。応募者については、シニアクラスは男性が多いけれども、任用されるのは女性が多い。

子育て中であっても、シニアクラスに任用されている。その理由は定かではないが、男女を問わずフレキシブルな働き方ができるので、男性が家のことをやれる環境にあるためではないかとのことである。

SOGのC以下は、勤務時間が管理されており、1日の勤務時間は7時間21分である。勤務時間が管理されているクラスは、今日たくさん働いたら翌日少し働けば良いというようにフレキシブルな働き方ができるが、SOGのAとBのクラスは勤務時間が管理されておらず、勤務時間を柔軟に設定できない分、年次休暇が5日多く与えられている。さらにその上のクラスは、勤務時間が管理されていないのに、休暇は多く与えられていない。給料も多いので、もっと働けということなのだろうと思う。

子育て中の職員に対する制度は、連邦職員の制度と同様である。日本にも同様に支援制度はあるが、裁判所では女性の管理職が少ないと尋ねると、職場がフレキシブルなだけでは女性が活躍することはできず、男性も家に帰り易くして、家での仕事もフレキシブルにしないといけないのではないか、そのためには、男性

の働き方を変える必要があるのではないかとのことだった。

○人材育成制度

連邦裁判所における育成制度があり、12か月間、連邦の裁判所で仕事をしてトレーニングするもので、現在、若手職員を2人出している。

そのほか、パフォーマンス・デベロップメント・アグリーメントという制度があり、上司と部下との間で1年に1回、どういうスキルが必要かということについて話し合う機会が設けられている(High Courtと同様の仕組みのようである。)。

3月9日(月)午前10時00分～午前11時30分

NSW州地方裁判所(District Court of New South Wales)訪問

NSW州地方裁判所を訪問し、Peter Ryan氏(Senior Registrar)からインタビュー調査を行った。

NSW州の裁判所は、7つの地区に分かれており、シドニー市内もメトロイーストとメトロウエストの2つに分かれている。今回訪れたのは DOWNING CENTRE という建物に入っている裁判所で、市内の刑事事件を取扱う「District Court」と「local court」が入っている。Peter 氏は、「District Court」というより、州裁判所のメトロイーストにおける人事部門の責任者であった。メトロウエストは、JOHN MADDISON TOWER という建物に入っており、市内の民事事件を取り扱っているということだった(後日、DOWNING CENTRE の裏手、同じブロック内にあるのを発見した。)。

○職員構成

NSW州の裁判所の職員は、州の職員であり、州の法律が適用される。州の裁判所のレジストリスタッフは、州の役職段階である「ジェネラルスケール」に従って、グレード1／2(書類の授受など形式的な事務を行う)、グレード3／4(カウンタ

ーに出て当事者対応を行う), グレード5／6(レジストリの最小単位のマネージャー), グレード7／8, グレード9／10(いずれも複数の係のマネージャー, もしくはレジストラー), グレード11／12(レジストラー), シニアレジストラー(エリア全体の統括, Peter 氏の役職段階)の構成となっている。更に, 司法省内部に州全域の裁判所を統括する Director と Assistant Director があり, これが州の裁判所の全体像である。

Peter 氏はメトロイーストの人事担当者であるものの, 統計的な正確な数字は把握していないとのことだったが, メトロイースト全体で, およそ130人の職員がいるとのことだった。

○職員の任用制度

N S W州の職員の選考については, 透明性と公平性を確保するためのガイドラインが定められており, 裁判所の職員も含めて, 州の職員の任用はこれに従うことになる(資料16のとおり。)。実際に募集する際には, ガイドラインに従って, そのポストの職務内容と必要とされる能力が明らかにされる。資料17は, コートオフィサー(グレード1／2)のもので, 求められる能力は, いずれの項目も5段階で一番低い「Foundation」となっており, 「People Management」の能力は必要とされていない。州の裁判所においては, ウェブで申立ができるサービスなど, I Tシステムを活用しているが, 外注しているため, 裁判所の職員には, 特別のI Tスキルは不要であり, 普通にコンピュータを使える能力があれば足りる。

選考は, オンラインによるテストと2人の面接官によるインタビューで構成されており, 面接官のうち1人は希望する部署から, もう1人は政府内の別の部署から選ばれる。合否の判定は, オンラインとインタビューの結果を総合的に評価して決定する。

応募者は, 内部からが多いか, 外部から多いか尋ねたところ, 具体的な統計数値は持ち合わせていないけれども, 感覚的には, 内部からの応募が多いのではないか

ということだった。

なお、原則として、地域間の異動はなく、部署を変えたければ空きポストの公募に応募することになる。例外的に同じレベルのポストに異動することがあり、Peter 氏自身、メトロイーストの Senior Registrar に空きが生じたので、希望してメトロウエストの Senior Registrar から異動してきたとのことであった。

○人材育成制度

職員には、目安として、年間 30 時間程度のトレーニングを受けなければならぬ。トレーニングの内容は、e-learning と face to face のものと両方がある。Face to face のセミナーは、当事者対応、被害者対応、職場環境、健康管理など、その時々のトピックからアレンジしている。最近行ったセミナーは、マネジメントスキルに関するもので、外部講師と Peter 氏が講義をしたとのことである。

管理職登用（マネージャークラスへの応募）に向けた動機付けは、年 2 回の人事面談（自分の立てた目標に近づいているか、上司が部下にアドバイスするもの。）で行ったりするが、面談の際には、およそ 40 パーセントが管理職を目指したいという話をしている。管理職を目指す理由については、何とも言えないが、野心がある人は上を目指すのは普通であるし、上のクラスは給料が高いので、インセンティブが正常に働いているのではないかとのことだった。

○女性職員の登用

女性職員の割合について、Local Court だけ見ると、70 パーセントが女性職員である。全体的な数値については分からぬが、半数以上は女性職員で占められているのではないかとのことだった。

その理由について尋ねると、公平な手続であるメリットセレクションの特徴的な結果ではないかとのことだった。

3月11日（水）午前10時00分～午前11時20分

N S W州最高裁判所（Supreme Court of New South Wales）訪問

N S W州最高裁判所を訪問し、Linda Murphy 氏（Principal Registrar & Chief Executive officer）からインタビュー調査を行った。

Supreme Court のレジストリの職員構成は、Linda 氏の下に5人のマネージャーがおり、その下にチームリーダー、チーフクラーク、オペレーションアシスタントの3段階の職員しかいない。これらの職員の給料は、この段階の中で勤続年数によって上がっていくシステムとなっている。上の段階に上がるためには、メリットセレクションにより応募をしなければならない。

女性職員の割合は、Linda 氏を含む6人のSenior Registrar のうち4人は女性であり、一般の職員も、半数以上は女性である（Linda 氏の執務室に至るまでの執務室内には、女性職員しか見当たらなかった。）。

○職員の任用制度

Supreme Court も District Court と同様に、N S W州のガイドラインに従って選考する。Chief Clerk と Operations Assistant の募集要項をいただいたが、役職の段階によって求められる能力が異なることがよく分かる（資料18及び資料19のことおり。）。

応募に際しては、レジュメ（履歴書のようなもの）とレター（自己のプレゼンとして作成する書面）の2つを提出し、選考は、オンラインテストと面接を受ける。面接のパネルは3人で、2人は希望する部署から、1人は別の部署から選ばれ、最低1人は女性を入れなければならない。

○人材育成制度

レジストリの職員には、年間30時間のトレーニングが義務付けられている。3

0時間は、OJTとオンラインによるe-learningとセミナーの組み合わせで足りることである。

トレーニングの内容は、法律的な知識ではなく、行政的なスキルについて、クライアントサービスの向上、ワード、エクセルなど一般的なITスキル、ビジネスライティングスキル、コミュニケーションスキルを中心として、Linda氏がアレンジしている。必ずしも部内のトレーニングに限らず、お金を出すから外部のビジネスライティングコースを受けて来いということもあるようである。トレーニングに関する予算は、州政府から年間4000ドル受けているが、実際には年間30000ドルの費用を要しており、他から捻出しているとのことである。

このほか、個々の職員が年間の目標を立て、上司と年2回面談する機会がある（目標を記載するPerformance and Development Planningのペーパーは資料20のとおり。）。Chief Executive officerのLinda氏は、マネージャーとレジストラーと面談を行い、各マネージャーからその部下職員に関する報告を受ける形になっている。

裁判手続にITシステムが導入されているが、レジストリの職員には、特別のITスキルは必要ではなく、基本的な知識があれば足りる。システムにトラブルがあった際などは、機材を提供している政府の部署に連絡すれば良いことになっている。

○職員の昇進、登用

上のポストに欠員が生じて公募した場合、Supreme Courtのレジストリには78人しかいないため、内部からより外部からの応募のほうが多い。しかし、結果を見ると、実際に採用されるのは内部の者が多くなっている。部内の経験が有効に機能しており、面接においても良いパフォーマンスができるのではないかと考えている。

上司からしてみれば、部下にはいつまでも同じポジションにとどまっていてほしくないので、日頃から昇進に向けて働きかけをしているし、部下職員も、昇進に意欲的である。これは、マネージャークラスへの昇進についても同様である。Supreme Courtでの勤務経験が特に転職に有利に働くようなことはなく、やはり、お金の面

で給料が上がるというのが理由であろうとのことだった。

○女性職員の登用

女性が活躍できる職場であるのは、おそらく、フレキシブルに働けることが一番の理由であると思う。ただし、これは女性に限らず、男性も同じような働き方ができる。例えば、午前7時から午後3時半までの勤務時間や午前9時半から午後6時までの勤務時間で働いている職員があり、マネージャークラスも同様である。労働時間に柔軟性があるので、自分に必要なトレーニングをする機会にもなるし、フレキシブルな働き方については、それが当たり前なので、誰も何も言わない。

働き方に関しては、女性職員だけの問題ではなく、夫婦として、どちらがどれだけやるか、家のことのプロモーションもできている結果ではないか、とのことだった。

3月12日（木）午前10時00分～午前11時30分

連邦地方裁判所（Federal Court of Australia）訪問

連邦地方裁判所を訪問し、Charles White 氏（Director - Human Resources）からインタビュー調査を行った。

連邦地方裁判所の組織構成は資料21のとおりであり、Principal Registryはシドニーに、District Registryは各州に配置されている（NSWのDistrict Registryは同じビルの17階にある。）。Principal Registryのうち、Corporate部門がいわゆる事務局的な仕事を取り扱っており、Charles 氏は、Human Resources部門の責任者である。

なお、Charles 氏の前職は、税務関係の連邦職員で、人事担当だったことがある。そのため、法律的なバックグラウンドはないとのことである（ただし、1999年に裁判所職員となったので、もう長年裁判所で勤務している。）。

○職員の任用制度

職員構成は、Annual Report の192頁以下（資料22）のとおりである。職員の任用は、メリットセレクションによることになるが、連邦の全ての公的機関は、Public Service Act によって、メリットセレクションにより任用することを義務付けられている。

N S W州のように、任用に関する統一的なガイドラインはない。セレクションクリテリアは、各機関のHuman Resources部門でアレンジすることになる。

裁判所の職員として、特に重要視しているのは、第一にコミュニケーション能力である。チームで仕事をするための内向きのコミュニケーションも、クライアントに対する外向けのコミュニケーションもいずれも重要であり、これは、マネージャークラスも一般職クラスも同様である。そのほか、協調性など、組織的に仕事ができる能力、どこまでを自分の判断で処理して、どこから相談しなければならないかの判断力が重要である。

応募に際しては、経歴書とクリテリアに関して自分がどこまでできるかを書面で提出するが、N S W州のようなペーパーテストはない。

面接のパネルは通常3人で、2人は希望する部署の上位ポストから、もう1人は外部から選ばれる。また、男女は必ず1人は入れなければならない。

選考は、書類とパネルによるインタビューから、クリテリアをどれほど満たしているか審査することになるが、このほかに、前の職場の人の意見も聴いている（Refereesというらしい。）。

なお、連邦地方裁判所における選考に関するガイドラインを参考としていただくことができた（資料23のとおり。）。

○人材育成制度

N S W州の裁判所のように、年間30時間のトレーニングの義務はないが、裁判

所に入ってから 6 か月ないし 12 か月の間に合計 24 時間のトレーニングを受けることが義務付けられている（勤務時間中に 1 回当たり 1～2 時間程度受講する。）。このトレーニングのテーマは、Court Policy（裁判所職員としての心構えのようなもの）、IT に関するもの、Ethics（連邦職員一般的な公務員の倫理のようなもの）の 3 つである。

このほか、一般の職員向けに年一、二回セミナーを行っており、その時々のトピックに応じて、IT やコミュニケーションスキル（難しい当事者への対応方法や内部の円滑なコミュニケーション）などのテーマをアレンジしている。

また、NSW 州と同様に、育成面談のシステムがある（Performance Management Policy、資料 24 のとおり。）。

○職員の昇進、登用

一般職に関しては、60 パーセントから 70 パーセントは内部からの任用（公募に応募して任用される。）となっている。

これに対して、マネージャークラスに関しては、外の組織から任用されるケースが多い（Charles 氏の例のとおり。）。Federal Court のマネージャークラスのポスト数は、連邦の公的機関全体のポスト数に比べて規模が小さいので、裁判所職員のみんながみんなマネージャーになれるわけではなく、裁判所の職員は法曹資格を取つてレジストラーやアシスタントになるケースのほうが多いという印象である。また、連邦職員全体に向けた公募となるので応募者に困ることではなく、部下職員に対してマネージャーへの登用に向けた働き掛けは特に行っていない。

○女性職員の登用

職員構成（前出資料 22）のとおり、女性職員の数は非常に多く、マネージャークラスに占める女性職員の割合も高い。

国家の政策として、30～40 年前に、女性差別の撤廃に関する法的枠組みが出

来てから進んで来ているものと考えている。ただし、女性職員の割合を何パーセント以上にするといった取組をしたわけではなく、女性が働きやすい環境を整備したもので、その結果として、女性職員が多くなったと考えている。女性職員の割合をいくら上げようとしても、環境が整わなければ結果は付いてこないだろう、とのことである。

終わりに

今回の調査・研究は、在キャンベラの朝木里美調査官、在シドニーの綿貫昭太裁判官の御協力なしには実現しなかった。訪問先との連絡調整を始めとして、調査事項への助言など出発前からサポートしてくださったほか、現地では訪問先に同行していただき、スムーズな調査ができるよう惜しみなく援助してくださった。また、出張にあたり様々なサポートをしてくださった秘書課の方々、インタビューに丁寧に対応してくださった訪問先の方々に対し、厚く御礼を申し上げる。

このような貴重な機会を与えていただいたことに感謝し、今後の執務に少しでも役立てていきたい。

以上