

平成27年度短期外国出張者報告書簡

氏名 福岡 佳織	所属庁・官職 大阪高等裁判所 事務局人事課課長補佐	出張先 アメリカ合衆国
提出書面 平成28年3月1日付け報告書簡		
キーワード欄		
・アメリカの裁判所における働き方（テレワーク、フレックス、VTO）の実情		
・アメリカの裁判所における管理職の育成、人事評価		
・02-01 ワシントン州西部地区連邦地方裁判所（シアトル）への訪問及び面談		
・02-02 キング郡上位裁判所への訪問及び面談		
・02-03 ワシントン州最高裁事務局への訪問及び面談		
・03-01 カリフォルニア州北部地区連邦地方裁判所（サンフランシスコ）への訪問及び面談		
・03-02 サンマテオ郡上位裁判所への訪問及び面談		
・03-03 サンタクララ郡上位裁判所への訪問及び面談		

平成28年3月1日

最高裁判所事務総局秘書課長 殿

大阪高等裁判所事務局人事課課長補佐 福岡佳織

一般職外国司法事情研究における調査結果について（報告）

標記の調査結果は下記のとおりです。

記

第1 出張期間

平成28年1月18日（月）から同年1月31日（日）まで

第2 出張先

アメリカ合衆国

（ワシントン州シアトル、カリフォルニア州スタンフォード）

第3 調査事項等

1 テーマ

女性職員の登用拡大と働き方について

2 調査事項

裁判所における女性比率が高まる中、今後も、現在と同様に育児等をする女性職員に配慮（業務軽減等）し続けることは一定の限界があるとともに、近い将来、現在の若年層が子育て期に入る時期には組織運営上必要な人材が不足する可能性も否定し得ない。育児等をしながらも、他の職員と同様に高い業績を上げることができるよう、働き方において「時間」と「場所」の柔軟性を向上させ、全体として持続可能な働き方を構築する（環境を整備する）とともに、家庭事情に関わらず職員の能力を最大限伸長・発揮させることが組織維持のためにも急務である。

そこで、フレックスやテレワークの活用の進んでいるアメリカにおいて、働き方の工夫（各種制度の運用状況や課題と対策、業務の効率化に向けた取組）や職員の育成（研修、OJT、人事評価等）を中心に実情を調査した。

第4 調査方法等

連邦制国家であるアメリカ合衆国において、連邦、州及び郡におけるそれぞれの裁判所の各人事担当者等と面談の上、インタビューを行った。

調査・面談に当たっては、現地の長期在外研究員に、それぞれ立会いをお願いした。

(長期在外研究員)

ワシントン州シアトル 宇都宮地方裁判所 佐々木 淑江

カリフォルニア州スタンフォード 水戸地方裁判所 橋詰 英輔

第5 調査結果

1 女性の登用状況と働き方の柔軟性

各裁判所における登用状況とフレックスタイム、テレワークの運用状況は次の一覧のとおり

もともと歴史的に女性比率が高かったという裁判所から、ここ10年くらいのうちに男女比率が逆転し、女性比率が高まったという裁判所まで様々であったが、総じて、ワークライフバランスに対する意識が高く、中でも、連邦地裁では、フレックス、テレワークの導入はもちろんのこと、その運用も非常に柔軟性が高いものであった。制度とその運用を支えているのは、「なぜ仕事を職場でしなければならないのか」「スタッフが隣の執務室にいるのと自宅にいるのとで何ら変わることはない」と多様な働き方を現に実践し、受け入れる柔軟な意識と姿勢であり、これに触れることができたのは非常に有意義であった。

制度導入に携わった方々の話によれば、アメリカにおいても制度導入時には反対意見も多数あったということであるが、現在、これらの柔軟な働き方は職員の士気を高め、生産性の向上につながっているとのことであった。

【各裁判所における男女比と制度の運用状況】

	女性比率	女性管理職比率	フレックス	テレワーク
連邦地裁 (Seattle)	65%	50%	有	有
キング郡上位裁判所	74%	64%	有 (適用は一部)	無
州最高裁判所 (AOC)	60.3%	62.5%	有	有
連邦地裁 (San Francisco)	68%	68%	有	有
サンマテオ郡上位裁判所	71%	46%	非公式 (2/1~試行)	公式/非公式
サンタクララ郡上位裁判所	75%	69%	有	非公式 (1/1~試行)

2 フレックスタイム、テレワークの運用について

- (1) フレックスタイムには、2種類あり、1日8時間、週40時間という範囲の中で出勤時間を見直すタイプと、1日の勤務時間を9時間または10時間にするなどにより、半日または1日をオフにできるタイプである。連邦地裁及びAOCにおいて、前者の利用は既に浸透しており、ほぼ全員が利用しているような状況であったが、後者の利用率は、おそらく、15~20パーセント程度というところであると思われる。
- (2) テレワークは、週1日、2日といった定期的な利用形態のほか、プロジェクトの進行中等に一定期間のみ利用する形態、傷病や急な通勤事情により一時的に利用する形態など柔軟に運用されていた。定期的な利用は15パーセントといったところであるが、一時的な利用を含めると相当数（30パーセント程度か）に上るようであった。
- (3) いずれの制度についても、職員の「権利」とはされておらず、特にテレワークについては、組織の成果（生産性、能率性の向上等）につながるのでないならば、制度を利用することはできないことがポリシー上明確にされており、職場の上司は、仕事の性質やこれを利用しようとする職員の資質・能力が制度利用に適しているかを見極め、マネジメントすることが求められている。

職員側も制度の趣旨を正しく理解しており、また、制度の良さを知り、その存続を希望しているため、これを濫用するような状況にはないとのことであった。

3 制度運用における公平性の確保とチームワーク

(1) 公公平性の確保

制度利用の承認に際して、申請者の個人的な理由を確認することはしない（プライベートな事情を聞くことは禁止されている。）が、日常的に意識的にコミュニケーションの充実を図っていることが感じられた。

制度利用の可否については、公平であることを重視し、子の有無等の事情は一切問わず、集中すべきはスケジュール調整と職場環境の整備であるとしながら、実際の運用に当たっては、互いの事情をよく認識した上で各職場において協力し合っていることが伺われた。

(2) チームワークの維持、向上

柔軟な働き方が機能している一因として、チームワークが組織全体で確保されていることが挙げられると思われる。組織的にチームワークを高める取組（研修、チームとしての評価、組織的情報共有ツールの活用等）がされており、これを軽視する場合には処分の対象とされていた。

4 管理職に期待されるマネジメント能力

(1) 最も印象に残ったのは、Expectation, Recognition, Trust であった。管理職は、部下職員に対して、期待(expectation)を明確にし、意識的かつ継続的にフォローアップを行い、業績に対しては、積極的に承認(recognition)すること、ベースには信頼(trust)を置くことが強く求められていた。多様な働き方を受け入れ、公平性を保ちながら業績を上げるために、管理職のコミュニケーション能力の向上が不可欠であることを改めて認識させられた。

なお、人事評価制度がある裁判所において、実際に実施されている人事評

価研修の内容を見せていただいたところ、「期待の明確化なしに評価してはならない」と説明されており、また、人事評価の書式も、基本項目は共通であるもののその他は当該部署の管理職がカスタマイズした上、部下職員と業務において期待する点を共有することが求められていた。また、訪問した裁判所の中には、各部署でその仕事内容に応じた評価項目の設定を試みている裁判所があり、クオリティコントロール（仕事の質の管理・向上）の一環としての取組となっていた。

(2) (1)記載のとおり、管理職には、高いマネジメント力が求められており、コミュニケーション、コーチング、パフォーマンスマネジメント等を中心に、各種研修が実施されていた。

5 おわりに

多様な働き方を支えるのは、多様性や変化を受け入れる柔軟な意識と姿勢であり、これがあるからこそ、アメリカにおいてフレックスやテレワークがうまく機能しているものと思われる。

また、新しい制度の検討、導入に当たってのアドバイスとして、次のような言葉をいただいた。

「職員の声をよく聴きなさい。きっと、よい意見が出てくる。」

「変化を喜んで受け入れ、ただ、挑戦しなさい。」

「制度の作りはアメリカと日本で異なることもあるかもしれない。しかし、大切なことは、①公平であること、②手続きが透明であること、③説明責任を果たすこと、これは変わらない。」

いずれも当然のことかもしれないが、挑戦し、実践し、努力を継続している方々からの言葉に非常に感銘を受けた。今後の執務の中で、今回の経験で得たことを生かし、自身の責任を果たしていきたい。

最後に、このような機会を与えていただいたこと、数々の御支援をいただいたことに感謝を表し、御礼申し上げます。

Administrative Services Director, Public Information Officer: Melissa Muir
Human Resources Administrator: Jamie Halterman
Human Resources Specialist: Lara Gerheim

1 組織関係

女性の割合

- (1) 女性比率: 143 / 220 (人) (65%)
- (2) 女性の管理職員の割合: 50%

2 フレックス

(1) 勤務時間等

ア コアタイムは午前8時から午後5時までであるが、多くの職員が午前6時または6時半に出勤する。

イ 勤務形態としては次の3種類がある。

- ① 1日8時間
 - ② 週40時間
 - 週のうち4日、1日10時間勤務する。
 - ③ 9 / 80勤務
- 2週間のうち8日について1日9時間勤務し、ほか1日を8時間勤務し、残り1日を休暇とする。

(2) 運用状況

ア 職員は、仕事上他の裁判所や機関での勤務を要することもあるが、コアタイムを柔軟なスケジュール調整でカバーしている。

受付業務や法廷の立会等を担当しているなどポジションや勤務内容によっては、利用を一定制限される場合もあるが、チームや管理職が職場の必要性に応じてスケジュール調整をしており、フレックスを利用して職場に悪い影響が生じているということはない。フレックスの運用に当たっては、その調整を奨励しており、可能な限りどのように修正、変更すべきかをチームや管理職で力を合わせて検討して決めている。

イ ほんの少數であるが、パフォーマンスの問題でフレックスのスケジュールを変更されたり、無効とされたりした職員はいる。

ウ 柔軟な仕事のスタイルは、ワークライフバランスの実現につながり、とてもうまく運用されている。職員も、柔軟な働き方ができることの価値を認めている。

職員は、フレックスが特権であることを理解しているため、基本的に制度を濫用するようなことはない。つまり、フレックスは職員に一定の自由を与えるものである反面、もし問題を起こせば失うものであることを正しく理解しているため、制度の廃止につながるようなことはしない。

もちろん、部署によっては、複数の職員が同一の日をオフにすることを望み、問題が生じることもあるが、部署ごとに予め条件設定をしておくことなどで解決している。職員は、フレックスがうまく機能するように動機づけられているので、ほとんどのケースではうまく解決できている。

3 テレワーク

(1) 70人程度が利用している (全体の約30%)。

ただし、この数字は leave system で拾ってきた数字であって、実際の利用者はもっと多いとのこと。

(2) 利用形態

Clerk's office 週に1日または2日

Probation/Pretrial 週に3日まで利用を許可されている。

これらの定期的なテレワークのほか、プロジェクトや短期間の個人的な理由（傷病のため通勤できない場合など）のために一時的に利用をすることもできるし、また、単発での利用も可能である。

しかし、テレワークは育児や介護のためのものではなく、独立して職務を遂行できる職員がテレワークに適している者として制度を使用することができる。テレワークに適しているか否かは、仕事の内容とその職員の適性により判断する。テレワークを利用したい理由は一切聞かない。私たちが集中すべきことはスケジュール管理と業務管理であって、個人的な理由は聞かないし、それを利用の可否の判断基準とすることは決してない。もし仮に育児等の必要性を条件とするならば、子供がいないと利用できないのか、育児をしていないと利用できないのか、と職員の間に不公平感が生じ、運用に支障をきたすのではないかと危惧される。

なお、自然災害の際の業務継続策としてテレワークの訓練を行っている。

補足：テレワークポリシーに、明確にテレワークについての適性 (WHO MAY TELEWORK) が記載されている。テレワークを希望する者は、承認を求める際に、自分が、確実に職務を遂行でき、責任感が強く、信頼に値するということを示さなければならず、また、パフォーマンスは満足できるレベルに達していること、優先順位をつけ時間管理ができる能力を有していること、質の高い仕事ができることを証明しなければならないことが明記されている。加えて、契約書 (EMPLOYEE and SUPERVISOR/TEAM AGREEMENT) の中で、テレワークは上司の裁量の範囲内で行われるものであって、職員の権利ではないことと、あくまでテレワークは裁判所にとって有益であるときに限り許されるものであると冒頭に明記されている。

(3) 運用状況

ア ほとんどどのようなタイプの仕事であっても、適切な計画と互いの協力でテレワークは可能である。テレワークを利用している職員は、職場にいるときと同様に電話やメールなどの記録をコンピューターに転送している。

テレワークの可否はポジション次第であり、書記官は、立会の必要から一定制約はあるものの、代理人と調整することで、テレワークを行うことは可能である。要はコートカレンダー次第である。

イ 多くのテレワーク利用者が、テレワークの日の方が、人に邪魔されることもなく、集中できるため、より効率的に仕事をすることができ、生産性が高まると感じている。

ウ 普段からコミュニケーションを密にし、重要事項は何か、優先順位の高い仕事は何かを共有することができるので、テレワーク利用者は、テレワークの日に何をすべきかを判断し、職員によっては、テレワーク時に処理すべき仕事を選別してためておくなどの工夫をしている。

一般的に、テレワーク利用者の仕事の結果（成果）は、Electronic mail box に反映され、タイムリーに見ることができるので、仕事の質や量はテレワークの日以外と同様明らかである。テレワーク利用者はただ家で処理するというだけのことであって、普段と同様にその義務を果たせばよいだけである。

指導・監督は、電話やメール、事前の打ち合わせ等で行っており、特に問題となることはない。

4 人事評価

現在、各チームに応じた評価様式の作成を試みているところである。彼らのポジショ

ンに適応した評価項目を検討している。

仕事の質の向上を図る取り組みを行っており、これもその一つである。

補足：テレワークがうまく運用するために必要なこととして、事前に expectation (期待) を明らかにしておくこと、という話があった。これが明確であるがゆえに、テレワークの日においても、自分が何をすべきであるかを職員は正しく認識できているとのことであった。この点、Performance Appraisal Form (業績評価シート) を後日送付してもらったところ、部署ごとの様式があり、項目が異なっていること、また、各項目に EXPECTATION; MATERIALS REVIEWED; MEASUREMENT STANDARDS が記載されていることが印象的であった。なお、彼らの人事評価の目的は、昇給、昇格等に利用するというよりも、能力開発、パフォーマンスマネジメントに重きがあり、フィードバックやコーチングに活用されているようであった。

5 管理職の能力開発

HR 提供の紛争解決スキルの研修等のほかに、連邦司法センターがマネジメントスキルに関連した研修を継続的に実施している。また、連邦司法センターが実施しているリーダーシップ開発プログラムを受講することもできる。

Magistrate Judge; Brian A.Tsuchida

HR の職員との上記面談のあと、裁判官との面談の時間を設けていただいた。Tsuchida 裁判官のもとで働いていた Law Clerk の女性が配偶者の転居に伴い、通勤することが不可能になったが、フルテレワークで現在も同裁判官のもとで働き続けているとのことであった。時差が 2 時間あるほどの距離であるが、仕事には何の支障もないとのことであった。特に印象に残った発言は次のとおり。

「この IT の進んだ時代、いつでもどこでも仕事はできる。私には、仕事は職場であるものという意識はない。」

「なぜ、新しいことをすることにそんなに抵抗する必要があるのか。6か月の試行期間を設け、もしだめならやめればよい。修正すればよい。大切なのは挑戦すること。変化に対して柔軟であり、喜んで受け入れようという姿勢である。」

「東京や大阪もニューヨークのように大都市であり、場所や通勤時間の問題があるのでないか。そういう大都市の方が、改革に向けたプレッシャーがあるはずなので、それを原動力にするとよい。」

「テレワークは、効率性、生産性を高めるし、有能な職員を維持することができる。」

「ここでは機運の高まりをとらえて成功した。もし、何かを成し遂げたいなら、機運を逃さず、挑戦しなさい。」

King County Superior Court (January 20, 2016)

Human Resources Manager; Minerva Villarreal

1 組織関係

(1) 職員数 323 人

男女比：男性 85 人、女性 238 人（女性の割合 74 %）

管理職：男性 12 人、女性 21 人（女性の割合 64 %）

女性の比率が高いのは、一般的に言って、仕事の性質が女性に向いているからだと思う。

(2) 裁判官はそれぞれ 1 人の Bailiff を雇っている（うち 20 パーセントは弁護士からの採用）。

2 テレワーク

テレワークをしている職員はいない。対面の執務を必要とする仕事がほとんどだからである。人事部の職員であっても、ほかの管理職や上司、裁判官と会わなければならぬから、裁判所にいなければならない。会議もあるし、家で仕事をすることはできない。

Clerk's Office の職員についても、E-filing システムはすでに導入されているが、電子的にファイルされていたとしても、裁判所である限り職員は裁判官と一緒に法廷にいる必要があるため、裁判所に来る必要がある。テレワークの実績は聞いたことがない。

補足：いわゆる日本でいうところの書記官は、その他の裁判所職員とは別組織の Clerk's Office という部署に属しており（その他の裁判所職員は、Judicial Administration に所属している。），今回インタビューに応じてくれた Villarreal 氏は、Clerk's Office の人事には関与していないので、その実情までは把握していない。ただ、Villarreal 氏は、テレワークの実績を聞いたことがなく、その理由は、法廷に立ち会う必要があるからであると推測しているとのことであった。

3 フレックスタイム制度

(1) 部署によっては利用しているところもあるが、人事部では使っていない。顔を合わせて仕事をする必要があるので、Hourly Employee である部下職員にも制度利用を認めていない。

(2) 陪審員の対応をする職員は、陪審員（候補者を含む。）の対応を朝早くから夕刻遅くまでしなければならないため、フレックスを利用している。ただし、これは、職員側の希望に基づくものではなく、Business Needs（時間給で勤務している職員については、1週間に 40 時間以上勤務させると、超過分について 1.5 倍の時給を支払わなければならなくなる。これを避けたい。FLSA: Fair Labor Standards Act によるもの。）によるものである。

(3) フレックスを利用できるのは、仕事の性質上、それが許される場合のみであり、Family Court に所属しているソーシャルワーカー（裁判官が離婚の際の親権を決める前提として、専門知識に基づき、子等の面談を実施し、その結果を裁判官に報告するなどを職務としており、日本の裁判所調査官に類する職種のようであった。）など仕事が完成すれば問題ない限られた職種では利用が認められているが、IT など技術系の職員も何か問題があれば来てもらわなければならないので、彼らもフレックスは利用していない。

(4) 時差出勤は認められておらず、8 時半までに出勤する必要がある。

4 ワークライフバランスと管理職の繁忙状況について

私たちもワークライフバランスを重視しているが、ポジションによっては不可能である。Villarreal 氏の上司は週 6 日、1 日 12 時間働いている状況であり、Villarreal 氏も

毎日7時45分から17時15分まで働き、通勤時間も仕事をしている。

5 人事評価

人事評価は、四半期ごとに実施している。人事評価は、主に能力開発のために利用されている。業績で高いスコアを取得することができても、競争試験を経なければ自動的に昇進することはない。なお、業績で問題がある場合には、昇給することができない。昇給に関する決定は、Supervisor が行う。HR は公平性確保のために手続について見る（他の管理職とも協議を行う。）が、HR がすべての職員について、評価に基づき昇給を決定するという仕組みにはなっていない。

Washington Courts (January 21, 2016)
Administrative Office of the Courts

Administrator; Callie T. Dietz

Human Resources Associate Director; Jane VanCamp

Legal Services & Appellate Court Support Manager; Shannon Hinchcliffe

1 組織関係

女性の割合

- (1) 女性比率: 135 / 224 (人) (60.3%)
- (2) 女性の管理職員の割合: 62.5%

2 フレックス (1993年から開始)

(1) 利用形態

月曜日から金曜日まで午前8時から午後5時までの1日8時間が通常の勤務形態であるが、フレックスタイムとオールターナティブの二つの選択肢がある。

16パーセントの職員がオールターナティブを利用している。

1週当たり40時間働くことが求められるが、週4日1日10時間勤務して、残り1日を休暇にすることなどができる。

フレックスタイム（出勤時間帯を8:00-17:00以外の時間帯に設定する。）を利用している人数は確認していないが、ほとんどである。たとえば、受付業務を担当している職員等は裁判所の開庁時間に職場に在席している必要があるが、AOCではそれらの一部を除いてとても柔軟な働き方をしている。

(2) 効果

たとえば、利用者からの照会等が始まる時刻より1時間早く出勤することで、邪魔されることなくそれまでの間に集中して仕事を処理することができるなどの点で生産性の向上につながっている。また幼少の子供がいる場合には、送り迎えなどに活用することができるなど非常に役に立っている。

これは職員への投資であると考えている。フレックスなどの制度を利用するとしても、一時的なことであり、小さな子供の子育ては、5, 6年の一定期間に過ぎないので、制度の利用を許可し、進んでチーム内の調整を行っている。テレワークを併用している職員もいるが、邪魔されずに集中できる時間を設けることで、仕事に没頭することができ、生産性の向上にもつながっている。長期的な視点で見ると、このように柔軟性を高めることは、組織にとっても戦力確保、生産性の向上等の結果を生み出す。

8時から5時を超える仕事の需要があるときにも柔軟に対応できる点において、組織にとっても効果的である。限られた予算の中、通常の勤務時間外に仕事の必要性がある場合には、このフレックスの制度を活用することがある。

なお、土曜日にミーティングが必要になった場合や職員の一人が研修参加のために調整が必要になった場合にも、チーム全体で公平にスケジュールを調整するようにしている。

(3) その他

AOCのPOLICYによれば、Section Manager/Division Directorは、部下職員からのフレックス等の申請を却下、承認又は変更する裁量を持っている。申請を承認する過程においては、職員がそのスケジュールを希望する理由、業績、利用者に与える影響、所属するチームの仕事量に与える影響、他の職員からの申請との競合の有無、所属する部署に与える潜在的なメリット、デメリット等、あらゆる事情が考慮される。

3 テレワーク (1997年から開始)

- (1) 36, 37人程度が利用している（全体の約15%）。
ただし、一時的な利用者を含めるともっと多いとのこと。

(2) 利用形態、運用状況等

ア 管理職にとって、挑戦（やりがいのある課題）でもある。たとえば、Hinchcliffe 氏の部下6人中2人が育児のために週に1回のテレワークを利用している。チームが同様の仕事をしている中で、受付的な業務を不在時にカバーしてもらわなければならないので、他の職員が喜んで引き受けてくれるようにしなければならない。管理職としては職場に与える影響に常に注意している。管理職のマネジメントとして、仕事の性質を見極め、生産性をチェックし、業績を増加させる必要がある。そのために、定期的なミーティング、タイムラインの利用、テレワーク時のメールでの業務確認など、コミュニケーションを充実させることが求められる。現在の仕事内容は比較的大きなプロジェクトであるため、テレワークの日の業務管理はメールでのやりとりで足りており、また、仕事の性質上、集中処理することで生産性が向上しているので、うまくいっているといえるが、仕事の性質にもよるので、窓口業務が多い部署では、テレワークの活用はより難しいとは思う。

イ テレワークの前に期待されている仕事を職員との間で明確にしており、テレワークのあとにも成果について確認している。私たちは育児等のためにテレワークを許可しているわけではなく、職員は、仕事に集中しなければならない。

私たちは、テレワークがうまくいっているかどうかは、目に見える結果で評価している。この点、テクノロジー・ポジションでは、実際にどのような仕事がなされたかが、システムを見れば分かるので管理しやすいが、それ以外の部署においても、一人ひとりの結果や生産性がどの程度であるか、コミュニケーションを充実させることで適時に明確に把握するように努めている。ずっと見ている必要はないが、テレワーク中にメールや電話で応答の速さを見ることがある。また、面白いことに、テレワーク利用者とはこのようにやりとりをすることで、よりコミュニケーションが密になっているように感じる。

4 生産性の向上

(1) 管理職のマネジメント

ア 職員が効率的に働かないときには、「あなたの仕事はなにか」をしっかりと向き合ってコミュニケーションをとり理解させる。

イ 生産性を向上させなければ、職員がしている仕事が組織にどのように貢献しているか、それぞれの仕事が組織の中でどのような位置づけであるのかをしっかりとフィードバックすることが大切である。良い管理職は、職員の達成度や仕事のどの部分を担っているのかを評価、説明し、次への動機づけをすることで、職員の忠誠心と能率性を高める。

管理職のマネジメントが非常に重要であるため、管理職に求めるものが何であるのかについて職員から要望、意見を聞き、これを管理職にフィードバックすることで管理職の能力向上につなげ、職場全体の効率性、能率性の向上につなげている。

ウ AOCには20人以上のマネジャーがいるが、同人らとの regular contact が重要である。マネジャーにはマネジメントに力を入れるように組織として指導している。また、マネジャーへのトレーニングも行っている。リーダーシップ、承認、コーチング、コミュニケーションの研修を実施しているほか、例えば、コンピューター・ポリシーを改訂したときには、マネジメントグループでレビューを行うなどした。トレーニングは定期的に、年2、3回実施しており、どのようなトレーニングを実施するかについては、月1回のマネジャーとのミーティングを通じて、同人らの希望も踏まえて決めている。

(2) Key accomplishment

部門ごとに、月1回、最高裁宛てにどのような成果があったのかをレポートにして報告している。このレポートは、最終的には、年末にKey Accomplishmentという形で、各部門のディレクターによってまとめられる。レポートを作成する際には、まずスタッフからマネジャーが成果を聞き、次にマネジャーからディレクターが成果を聞くといった形が採られている。

組織における自分の貢献が分かるように、5年間の目標を立て、今何を行っているのかを視覚化した。これにより、Agency Effectiveness（組織としての効率性）を測ることができる。組織が大きい分、他の職員が何を行っているのか直接には分からぬが、全体図を示されると、理解できるものである。Key accomplishmentによって、他の職員、他のチームが何をしているか、その価値、貢献度を認識することができる。

管理職同士のミーティングや管理職とのチームミーティングを通じて、職員全員が情報共有することで、自分たちが互いに他のチームの仕事から恩恵を受けていることを知ることが重要である。今4つの大きなテクノロジープロジェクトが進行しているところ、プロジェクト自体には、全員が関与しているわけではないが、職員全体にとって必要なことであるので、全員に見えるようにしている。

5 その他

(1) 私たちは、職員に対して、「あなたがしていることやあなたが健康であることを気にかけている」「あなたのことを誇りに思っている」と伝えている。誰かが、燃え尽きたまつたら、組織に対してベストを尽くせなくなる。

例えば、ランチタイムには仕事をしないようにしている。机から離れて休憩することを奨励しており、HRには参加を促している活動がある。ガーデニングクラブ、1か月に1回誕生日を祝うバースデークラブなどがある。他にも、ゲームやピクニックなどのレクリエーションを実施している。職員同士が互いに話す機会を意識的に設けている。

(2) 公式な評価制度はない。AOCの管理職は、継続的なコミュニケーションの中で部下職員に対して、彼らに求めていることを明らかにし、指導を行うこと、仕事上の目標の達成状況や必要なトレーニングはないか、改善すべき分野がないかなどについて定期的に話し合うことが期待されている。

(3) 承認（評価、表彰）

積極的なフィードバックを行っている。盛大なパーティが好きな人もいれば、上司からの手紙を喜ぶ人もいる。個人に合わせた承認をするため、管理職は部下職員が何を最も喜ぶのか常に知ろうと努力している（AOCのinternal goalとして明記されているものの一つ）。

【おわりに】

インタビューの最後に、「マネジメントのために最も重要と考えるスキルは何か」と尋ねたところ次のような回答があった。

“Communication, effective thoughtful meaningful communication that fits each of their stuff members, that's a big Challenge for managers”

相手に応じたコミュニケーションスタイルが展開できるよう、まずは、自分自身のコミュニケーションスタイルを知り、弱みや足りない点を自覚する必要がある。研修はそれらのよい機会になっており、また、普段のスタッフとのコミュニケーションの中でスキルを身に着けるべく努力しているとのことであった。

Chief Deputy of Administration: Antia Bock
Human Resources Administrator: Beverly D. Keh-Hoy

1 組織関係

(1) 女性の割合

- ア 連邦裁判所全体で 65 %
- イ CAND では 68 % (コートクラーク部門・ロークラーク部門の合計)。コートクラーク部門 (Administrative Division を含む) でみると, 74.1 % であり, ロークラークのみで見ると 60.8 %。
- ウ 女性の割合増加については, 15 年位前から徐々に変化してきた。
- エ 管理職の女性割合も高い。現在, コートクラーク部門のエグゼクティブ 4 人のうち 3 人が女性である。エグゼクティブ以外の管理職でみると, 56 人中 38 人が女性 (68 %) である (ただし, これは, 専門職等 (Professional Line や, Executive に近い高い地位の職制) を含んだ数値であり, いわゆる中間管理職のみでみれば, 女性の割合は 85 % 程度になる)。

(2) 登用

- ア 基本的には公募で行う。管理職の登用については, 選考の結果, 内部の職員が昇格するケースと, 外部から応募した職員が登用されるケースがある。総じて前者の割合が高いが (IT 系は外部からの登用が多い。なお, Bock 氏も外部から登用されたが, 政府での職務経験が生きている。), 内外問わず, 適切な経験・能力を有する人を登用するというのが基本的な方針である。その結果, 質の高い人材が確保できている。また, 外部からの登用により, 新しいスキル・技術がもたらされるという利点もある。
- イ 登用で最も重視するのは, インタビューと履歴書 (経験) である (評価の 90 % は, この 2 つの要素で決まる)。筆記試験は行わない (他の連邦裁判所も同様)。筆記試験の結果と仕事はあまりリンクしない。このような登用方針も, 質の高い人材の確保に繋がっている。

2 フレックス・テレワーク等

(1) フレックス

- フレックスタイム制度は相当昔から存在する。7 時～19 時の間で裁量により調整可能 (日によって 8 時間超・8 時間未満に調整することも可能)。ただし, インティク (受付) 業務の担当者は, 受付時間である 9 時～16 時の間, 職場に居なければならぬ。コート部門の職員は, 期日の時間に合わせて職場に居なければならない (期日が早く終われば早く帰ることもできる) ¹。

(2) テレワークの導入経緯等

- ア テレワークが導入されたのは 2008 年から (Bock 氏が推進して導入されたとのこと)。まず初めに, Manager・Supervisor を対象にパイロット運営を行い, その意見を踏まえて, 正式に導入した。
- イ 一昔前 (Bock 氏が就任する前) においては, オフィスでの業務をカバーし合うことが難しいと考えられていたことから, テレワークや Comp Time の実現は見送られていた。その後, 10 年ほど前頃には, 職員のニーズやワークライフバランスに

¹ ロークラークの勤務時間はさらにフレキシビリティが高い (労働時間の管理が不要)。裁判官のスケジュール・指示に合わせて柔軟に働く。

対する意識の変化が生じており、また、職員のモラルも高まっていたため、テレワークの導入の検討が開始されるようになり、導入するに至った。導入に当たって大事なことは、テレワーク等を導入したとしても、職員の協力・チームワークにより、業務の質を許容できる範囲に保ちつつ業務を遂行できるということを証明することである。

ウ テレワーク導入当初は、（後記の非対象者を除き）全員が利用できる状態であったが、積極的には利用されていなかった。しかし、マネジャーが利用し始めて快適であることが明らかとなり、そのことが周囲にも認識され、次第に利用者が拡大していった。

エ テレワーク導入時の課題として、職場外の Laptop, iPad, iPhone 等から裁判所の専用システムにアクセスできるようにするためのシステムの整備や、強固なセキュリティ対策・教育等をする必要があった（これによって裁判所の専用システム内のあらゆる文書に職場外からアクセスすることができるようになった。）。このようなシステムがない状況でテレワークを導入するのであれば、職場外で行ってよい仕事の内容や、守秘性の高い文書（Confidential Documents）の取扱いについて、ルールを定める必要があるであろう。

（3）テレワークの利用対象者・利用形態

ア テレワークの利用者割合は、全米の連邦裁判所全体でみると 31% であり、CAND では 32% である（なお、これは、後述のパートタイム・テレワーク（Occasional Telework）の利用者割合である）。

イ フロントデスク（窓口）業務、インテイク（受付）業務の担当者は、職務の性質上職場に居る必要があるため、利用できないが、それ以外の人は合意に基づき利用できる。

ウ 管理職は、テレワークを利用したければ、基本的に、いつでも利用できる（例えば、Bev 氏が、明日、予定外にテレワークを利用したいと申し出た場合、Bock 氏が承認すれば、テレワークを利用できる。なお、Bock 氏は、原則として、毎週月曜及び火曜をテレワークの日としている。）。

エ テレワークには、フルタイム・テレワークの制度と、パートタイム・テレワークの制度がある。どちらの制度を利用できるかは業務内容次第であるが、後者の制度利用者が多数派である。前者の制度利用者の例としては、破産裁判所の職員（専用システムを利用すれば大半の業務を自宅で行うことが可能）や、IT 部門の職員が挙げられる。

オ 合意内容・フレキシブル度は、業務内容次第であるし、各部門の責任者（マネジャー）の裁量による（業務が適切に行われるのであれば、週 1 日でも 2 日でもよい）。

カ テレワークを利用するための要件は、Laptop を職場外で利用できるかといった業務遂行のために必要とされる要件のみであり、育児中であることや性別は要件とされていない（逆に、家庭等のプライベートな情報を合意の要件とすることは許されない。）仮に、育児対象者とそれ以外の者との間で取扱いが異なると、不公平感が生じることが懸念される（もっとも、一定期間のパイロット運営で検証できればよいであろう。）。

キ 合意外のイレギュラー（一時的）なテレワーク利用の申出があった際には、その理由を尋ねている。ポリシー上は育児や病気を理由とするイレギュラーなテレワークを認めている訳ではないが、実際に利用を承認するか否かは上司の裁量に委ねられている（Bock 氏は基本的に承認する。）。

ク 災害時や、交通機関のトラブルが発生した時なども、テレワークを利用することが可能である。

(4) テレワークの運用等

ア テレワークについては、セキュリティ・守秘義務の問題さえクリアすれば、どこで働いてもよい。Laptop, スマホ等を利用すればどこでも働けるためである。特に緊急時に関しては、PC等にログインできさえすれば、どこでテレワークを行ってもよいものと定めている（COOP（Continuity of Operations Plan）により規定）。

補足：TELEWORK POLICY の中で、個人のデバイスを用いてよいこと、その場合のセキュリティの順守について明記されている。ここまで柔軟性を認めているのは、テレワークの利用が上司の裁量にゆだねられており（職員の権利ではない。）、真にテレワークの適性がある者（どのような者がテレワークにふさわしいかも同ポリシーの中に記載されている。）しか利用できない運用となっているからであると思われる。

イ Voice of Internet という新しいシステムの利用により、職場の専用電話に架電があった場合、誰がかけてきたのかスマホで確認できるし、自宅の電話やスマホに転送することもできる。

ウ セキュリティに関しては、VPN（Virtual Private Network）を利用している。デバイス（PC, iPad 等）の提供は、マネジャーやテレワークのヘビーユーザー（トレーナー等）を除いて行っていない。

エ E-filing システムはテレワーク導入より前（15年頃前）から導入されていた（もっとも、導入当初は利用が義務付けられていなかつたため利用は拡大せず、近年、本人訴訟等の一部の例外を除いて義務化することで、利用が拡大してきている。）。コート部門の職員のテレワーク利用に貢献している。コート部門の職員に関しては、期日が入っている時はテレワークを利用できないが、期日が入っていない時や裁判官が不在の時はテレワークを利用できる。結局のところ、テレワークをどの程度利用できるかは、裁判所の業務ニーズとの兼ね合いとなる。

オ テレワーク利用中は専用のシステムにログインしなければならないため、利用中に労働しているかどうかは、専用システムのログインやトラックで把握が可能である。そのほか、仕事の内容にもよるが、テレワーク利用中にどんな仕事をしたかについて、毎日書面により報告させるマネジャーもいるし、出勤した際に職場で確認するマネジャーもいる。

カ もっとも、テレワークの運用において重要なことは利用者を「信頼」することである（マネジャーはテレワークの承認に関して慎重な傾向にあるが、Bock 氏は、このような傾向に反対であり、マネジャーは職員を信頼すべきであると考えている）。仮に何らかの問題が生じたとしても、それはあくまで個別の事象であって個別に対処すればよく、他の職員への信頼やテレワークの利用を止めてしまう必要はない。また、仮にテレワーク利用中にさぼる職員がいるとすれば、そのような職員は、職場に居ても同様にさぼっているであろう。実際のところ、これまでに発覚した問題は、パフォーマンスに関して問題のあった1件のみである。

キ テレワークの利用を認めるにあたっては、エクスペクテーション（Expectation, 期待する業務）を明確にすべきである。エクスペクテーションの明示方法は、グループミーティングや、1対1のミーティング、書面で示す方法等、様々な手段が考えられ、どのような方法を探るかはマネジャーの裁量に委ねられている。

ク テレワークの利用は権利ではなく、特権にすぎない。したがって、何か問題が生じれば、その特権をいつでもはく奪することができる。このことを利用者も分かっていて、責任感をもって取り組んでいるため、テレワークが機能している。

ケ どの曜日にテレワークを利用するかといった定例のスケジュールを予め定めて周知しておけば、他の職員はテレワーク利用日以外の日に職場で業務連絡等をする

ようになるため、利用日に業務を妨げられ難くなり、業務は効率化するであろう。もっとも、マネジャーや重要な職務を負う一部の職員は、テレワークの利用中であっても、メールや電話等にて連絡が取れるようにしておかなければならぬこととしている。そのため、テレワーク利用中のマネジャー等に相談したい人等は、隨時連絡をとることが可能である（テレワーク利用者のマネジャーは、業務時間中である以上、上記のような連絡に対して応対しなければならない。）。

（5）テレワークの効果

ア テレワークは生産性の向上に繋がっている。良好な環境で仕事ができる、通勤時間を節約できる、仕事の妨げとなる事象が少なく集中できるなどの理由による。ただし、生産性を向上させるには、エクスペクテーションを明確にすることが重要である。

イ （ポリシー上は認めていないが、運用上、）子供や家族が病気のとき等であっても、休ませることなく、テレワークの利用を認めて自宅で仕事をしてもらうことができるため、生産性向上に繋がっている（テレワークを認めなければ、休ませることになり、成果は生まれない。）。

ウ ロイヤリティの向上

エ テレワーク利用中であっても、インスタント・メッセージを利用できるシステムが整備されていること（誰がシステムにログインしているか等がPCの画面に表示される）、電話でも連絡を取り合えることから、コミュニケーションが取り難くなっているということはない。

3 マネジメント・人事評価等

（1）マネジメントの手段として、エクスペクテーションを明確にする。年度始に、上司から部下に対して明確に伝える。

（2）エクスペクテーションの項目については、6項目の「共通コンピテンシー」（①行動・倫理規範遵守、②コミュニケーション・チームワーク、③ITスキル、④分析的思考・判断力、⑤利用者へのサービススキル、⑥率先性・モチベーション）を設けているほか、責任・目標（Responsibilities / Goals）について、職員の職務内容に応じて、各マネジャーが裁量により具体的な項目をカスタマイズして設定する。カスタマイズの内容は様々であり、部門ごとに異なる。例えば、コートクラークの場合は、人数多く（19名）、職務内容も共通しているため、同一内容であるが、人数の少ない部署や、特殊な職務になるほど個別的・詳細になる傾向がある（なお、職務内容が大きく変わらない限り、エクスペクテーションの内容が年度ごとに変わることはない。）。

（3）評価は年1回実施する。各項目につき、①エクスペクテーションを超えたか、②エクスペクテーションどおりか、③エクスペクテーションを果たさなかつたか、の3段階で評価する。職員自身にも、振り返り・自己評価をしてもらい、マネジャーと議論してもらう（この際に、テレワークの利用状況や成果もトピックとして取り上げる。）。

（4）エクスペクテーションは、現実的に到達可能な目標を設定する。また、エクスペクテーション・エバリュエーションはサイクルである。一度に全てを成し遂げられるものではない。徐々に積み重ねていくことで成長に繋がっていく。

（5）公式の評価は、昇格・昇給等の資料となる。なお、昇格等については、職員は毎年Stepが上昇するが、これは昇格（Promotion=Gradeのレベルが上昇すること）ではない。Gradeは職種ごとに異なり、エクスペクテーションが良好であれば上昇する。各Gradeの中にさらにStepが存在する。

4 研修関係等

（1）マネジャーに対する研修を実施している。管理職（Supervisor）登用時にマネジメント等に関する研修を受けさせている。裁判所内部の研修は、平均して2か月に1回

ほど実施している。裁判所内にトレーナー専門職が存在し（これによって、裁判所特有の業務を踏まえた研修内容にカスタマイズできる。），Bock 氏も講師となる。マネジャーは、年間一定時間（各職種に応じて、10～15時間程度）の研修を履修する必要がある。

- (2) また、Bock 氏は、随時オープンに、マネジャーからの相談に乗る体制をとり、コーチング、助言等を行っている。コーチングについては、問題が生じた際に、なぜ問題が生じたかなどを問い合わせ、自らの力で原因等を考えさせるように促している。
- (3) CAND College という制度が存在する。プロジェクトマネジメント、パフォーマンスマネジメント、クオリティコントロール等に関する研修を実施している（外部講師によるレクチャー形式をとることもある。）。評価や単位付与等をすることで、継続的に学習することを動機付けしている。CAND College については、全ての職員が受講できる。
- (4) Awards 制度も存在する。タイムオフ（8時間、24時間、40時間の3段階）、キャッシュ（3段階。最大5000ドル。）等が与えられる。最高額の Awards は Chief Judge による承認が必要である。Awards 制度は、職員から非常に感謝される。Awards は、単にいい仕事をしたというだけでは基準を満たさず、重要な仕事（新たな業務手続の創出、大幅な業務効率化の実現等）をしたことが必要である。Awards に値することについて、各マネジャーが根拠を示す（Justification）必要がある。ただし、あくまで特権ゆえ、予算による制約を受けるし、最終的には Court of Clerk の裁量に委ねられる。
- (5) チームワーク向上の方策としては、チームワーク向上のための研修の実施や、通常の研修におけるグループワークの活用のほか（前出）、エクスペクテーションの1つ（共通コンピテンシーの1つ）として「チームワーク」の項目を設けて明示し、評価を実施していること（前出）が挙げられる。マネジャーの方針によっては、チーム全体での成果目標や責任を設定することで、チーム間の協力を促すこともある。また、チームワークを軽視する職員に対しては、コーチングやカウンセリングをするほか、場合によっては懲戒処分にすることもある。

5 その他

- (1) 大事なのは、まず「トライ」すること。トライすることを恐れてはならない。一定期間パイロット運営等をしてみてはどうか（アメリカでは、各連邦裁判所は中央政府からの独立性が高く、パイロット運営等の柔軟な運用が可能である。）。もしトライしてみて多くの問題が生じれば、マネジャーは、何が問題なのか、どうすればよくなるかといったことについて、職員に意見を出してもらい、解決策を考えればよい。きっと職員からよいアイディアが出てくるであろう。そのような取組みこそが正にチームワークである。
- (2) もしパイロット運営を実施する場合、成功の秘訣は、職員に対して、信頼されるようになること、一生懸命働くこと、労働時間に関して正直になることを、伝えることである。職員は、テレワークの制度が自分達にとって利益になることを知っているから、これらの要求に従うであろうし、ロイヤリティも向上するであろう。

San Mateo County (January 27, 2016)

Human Resources Director; Ron Mortenson

Human Resources HR Analyst; Becky Tigri

ADR & Legal Support Service Sr. Managing Attorney; Monica Rands-Preuss

1 組織関係

(1) 職員数

ア 組織図記載の組織の職員合計（裁判官・ベリフは含まず）は276名。裁判官は26名。

Managerが管理している職員数は部門により差がある。最大で39人（コートクラーク部門）。最小で2人（少年部門）。（ポリシーにはManagerが個別ミーティングを行う旨の記載があるが）コートクラーク部門では、実際には、定期的に個別ミーティングは行っておらず（コートクラークの職務は独立性が高いことも要因）、問題が生じた際に個別に話をしている。

イ 男女比

20年前は女性割合が高く1:9位であったが、最近は徐々に男性の割合が増加している。

管理職（事前回答の数値は、Executive, Manager, Supervisorの合計に基づき算定）の男女比は、全体の男女比に比べて、相対的に男性の割合が高い。この要因は、IT部門・会計部門・ADR部門（同部門の管理職は弁護士が中心である。）の管理職に男性が多いためと思われる（特にManager。エグゼクティブチームでみると7人中4人が女性。CEOも女性。）。コート部門の管理職は女性が中心である。

管理職は責任が重くなるものの、管理職であってもワークライフバランスを保つことは可能であり（後記のとおり、Managerには非公式のテレワークが認められており、労働時間の柔軟性が高いことも寄与している。）、女性や育児中の女性であるからといって管理職に登用し難いということはない。

(2) 登用・異動等

ア Manager・Supervisorへの登用は、基本的に、外部からは募集せず、内部に対して募集を行う。郡裁判所独自のスキルが求められるためである。

イ 部門を跨った異動（Lateral Transfer）も可能である（ただし、最低1年は同じ部署で職務経験を積む必要がある。懲戒歴がある場合は不可。）。空席が生じた場合に募集を行う。郡裁判所として、同じ職務を一定程度継続してもらいたいニーズはあるものの、長年同じ職務を継続するのは退屈であり、モラルの低下も生じ得るであろうし、裁判所内の様々な業務をより広い視点から把握している人材を育成したいと考えている。昇進・キャリアステップの観点からも、多様な経験を積ませることが望ましい。

2 フレックス等

(1) 始業・終業時刻は8時・17時（窓口時間も8時から17時）。休憩1時間。所定労働時間8時間。

(2) 非公式のフレックスタイム（始業・終業時刻の調整）は行われており、多くの職員が利用している。職員の要望も考慮されるが、業務上のニーズを重視して調整がなされる。管理者の承認に基づき、始業・終業時刻を30分早めたり、15分早めたり（Ron氏）、昼休みを30分短くして終業時刻を早めたり（Becky氏）することができる。

(3) 会計部門の職員に対して、パイロットプログラムとして、1日10時間・週4日勤務（週休3日）の形態を、2月1日から開始する予定である。

(4) VTO は郡政府の制度であり、裁判所も同じ制度を導入している（一般的に、人事制度・ポリシーは、州裁判所の影響よりも、郡政府の影響を強く受ける。）。利用者は年間 10～15 人程度（5% 程度）である。高い削減割合の VTO の使用を認めるのは、通常、妊娠・育児中か、病気の場合である。

3 テレワーク

非公式のテレワークと、公式のテレワークが存在する。

(1) 非公式のテレワーク

ア 対象は残業代を支払う必要がない Manager 以上が利用可能である。

イ 子供が病気の時、通院したい時などに、上司が利用を認める。あくまで例外的な取扱いであり、利用頻度はそれ程高くない（月に 1 日程度）。他の職員と相談等する上では、電話等よりもオフィスに居て顔を見ながら話した方が効果的であるゆえ、例外的な位置付けとなっている。もっとも、子供が病気の時等はテレワークを利用し、自宅からメールや電話で指示をすることもあるし、緊急時にも自宅にて電話等でコンタクトをとることもある。

ウ Manager の多くは、裁判所から 2 台の Laptop（職場用・自宅用）を支給されている。VPN（Virtual Private Network）も利用している。

(2) 公式のテレワーク

ア 10 年以上前から利用されている（なお、テレワークの運用開始時期と技術面の問題とは必ずしもリンクしない。例えば、かつてはフロッピーディスクを利用して自宅での勤務が可能であった。）。

イ 対象は、Family Court Services の Counselor（セラピスト。治療を施す訳ではなく、親と面談し調停を試みる、家族・当事者に関する評価をするなどの職務を担う¹）と、Probate Investigations の Investigator（成年後見等に関する調査を担う²）に所属する新人以外の職員³。新人は、オフィスに常時いて仕事を覚える必要があるため、利用することができない。現在、同部署には合計約 20 名が存在するが、新人の 1 名以外が利用している。同部署の職員に認められている理由は、これらの職員が専門職であること、大部（10～15 枚）の報告書を書くなど自宅で行うことができる業務を担当していること、担当件数を割り当てられている職種であること、さらに特に Investigator は所外で調査・面談等をすることが多いことなどから、テレワークになじむためである。

ウ Manager は時間管理・モニターをしていない。成果物（翌営業日に報告を受ける）によって仕事の成果を把握している。職員を信頼している。また、上記 2 部署の職員は、担当件数を割り当てられそれを処理する必要がある職種であるため、自ら生産性を向上させるインセンティブを持っている（自宅勤務日に生産性が上がらなければ、その分他の日に働くなければならなくなるにすぎない）。担当件数を割り当てられている職種は、何をしなければならないかを自覚しており、時間を効率的に使おうとするため、テレワークが機能している。

エ テレワークを機能させる上で重要な要素は、（上記のような）職務の性質のほか、仕事の習慣、仕事をする上での倫理観のようなものである。換言すれば、テレワークを利用する人は、自発性（self-motivated）があり、自ら考え行動できる

¹ 日本の家裁調査官のような職務と、調停委員のような職務を担っていると思われる。

² 日本の家裁調査官に類似の職種と思われる。

³ 他に、ADR デビションの "Legal Research" グループもテレワークを利用可能だが、このグループの構成員は Attorney（弁護士）であって Manager と同視されているため、上記の 2 つの職制と位置付けは異なる。

(self-directed) 必要がある。

なお、興味深いことに、上記のような自発性や自ら考え行動する力がある人ほど、信頼に値するし、管理職へと昇進していく傾向にある一方、これらの力がない人（他人の目がないと仕事をしないようなタイプの人）は、信頼されず、いつまでも平職員にとどまる傾向にある。

オ 毎週、決まった曜日を自宅勤務日としている。通常、自宅勤務日は週1日としているが、裁判所の業務上の必要性を考慮してこれより減らすこともできる（逆に増やす場合もある。）。

カ 効率的である（仕事中の妨げが少なく、自らの仕事に集中できる。）、通勤しなくてよいことなどから、生産性が向上しているし、利用者にも好評である。特に、自発性や自ら考え行動する力がある職員は、上記の効用を理解しきつ必要としており、自宅勤務日に仕事に集中できている。

(3) 効果と課題

ワークライフバランスに資する。うまく運用させるためには、権利ではなく、特権にすぎないという点が重要である。もしトラブルがあったり、生産的でないことが判明したりすれば、いつでも利用をやめさせることができる。

しかし、コート部門の職員にテレワークを導入するのは難しい（今後10～20年は現在の状況は変わらないと思われる。）。コンフィデンシャルな書類を持ち帰ることは許されず、性質上、職場にいないと仕事をするのが難しいためである（なお、E-Filingシステムは導入済であり、電子化が進んでいるが、当該システムへのアクセスは府内からのみしかできない。）。また、どうやってモニター・マネジメントするのかが難しい。時間管理が不十分となり、残業代を支払わなければならない事態が生じ得る。もっとも、フレックスをより柔軟に活用する（1日10時間、週4日勤務等を認めるなど）余地はある。

4 人事評価関係

(1) 公式のエバリュエーションは、試用期間を除き行われていない（Policyには記載があるが、実際は行われていない。）。

(2) 人事管理

注：人事評価なしにどのように人事管理を行っているかについて質問した。

ア 登用に関しては、選考を2段階の手続で行っている。最初に、インタビューの結果（6項目の質問に対する回答について評価）に基づき、上位者を Eligibility List に登載する。最終的に、Executive・Manager 間で共有されている職員の情報（仕事ぶり、懲戒歴等）も考慮して、登用を決する。

イ Executive Team は週1回のミーティングを、また、Manager 以上のメンバーは月1回のミーティングを行っており、これらの場で各部署の職員についての情報共有を非公式に行っている。また、人事部は、各部署とは毎日のように連携をとり、職員の情報を収集している（各部署の管理職は人事部を信頼しており、何か問題が生じれば人事部に情報が入ってくるし、これに対し Ron 氏・Becky 氏が適切なアドバイスをしている。）。

ウ 現状は上記のような情報共有が機能はしているが、可能であれば、公式のエバリュエーションを導入したい。問題は Union の合意を得る必要があることである。郡上級裁判所の Union の力は強く、時折交渉に苦労することもある。また、エバリュエーションの制度を導入すれば管理職の負担が増大するという点も問題である。

(3) 職員のモチベーション向上について

1対1のミーティングを活用して、職員に対するフィードバック、モチベーションの向上等を試みている。週1回又は2週間に1回ほど非公式の1対1ミーティングの

場を設け、仕事の取組状況や問題になっている事柄を聞き、それに対して助言等をすることで、パフォーマンス向上やモチベーション向上に繋げている。

他に、職員のモチベーションを高める工夫としては、個々職員の得意分野を見出し、チャンスを与えてそれに取り組ませることが挙げられる。

現在、人員が不足しており、職員は、与えられた1日8時間の中で多くの仕事を処理しなければならない状態が続き疲弊気味であるため、職員のモチベーションを向上させることについては苦労している。

補足：サンマテオの Personnel Policies には、Regular 1:1 Meeting を月に1回実施すること及び Regular Staff Meeting を毎月実施することが Manager 及び Supervisors の責任として明記されている。

5 研修・教育関係

- (1) 研修は、郡上級裁判所が行うもの、郡が行うもの、Judicial Council⁴が行うもの、Law Firm に依頼するものなどがある。
- (2) 郡が行うトレーニングとして、ダイバーシティのトレーニングがあり、これは受講が必須となっている。
- (3) Judicial Council は、州内の各郡にて、1週間程度の管理職研修を行っている。よりよいマネジメントをすることを目的として、生産性向上、トレーニングの手法、難しい人の取扱い方など、様々なトピックを学ぶことができる。多忙な日常業務の中では学べないことが多くある。外部に出ることでリフレッシュにもなる。全ての管理職に受講を命じている（業務上の事情のため受講が難しい場合等もあるが、繰り返し受講を拒否していると、懲戒処分の対象となり得る。マネジメントのスキルを向上させることは管理職の職務である。）。

Jonathan E. Karesh 裁判官

HR 部門の職員との面談前に裁判官と面談の機会をいただいた。主な内容は次のとおり。

- サンマテオ郡の書記官（コートクラーク）は、個々の裁判官に専属している。選考が2段階あり、①書記官としての適性に関する選別が行われた後、②個々の裁判官との間で契約するかを判断する。原則として異動等することなく当該裁判官に専属して勤務し続ける。書記官は、トライアルがない時でも常に法廷で勤務をしており、法廷とは別に執務室を持っていない。
- この日は、Jon 裁判官のトライアルの期日が被告人の体調不良・欠席によりなくなつたが、このような場合、原則的に、他の裁判官の仕事を手伝う。具体的には、Presiding Judge（日本の所長のような存在）が、その日に他の裁判官が担当する予定であった Plea Bargaining（答弁取引）等の手続の一部を Jon 裁判官に割り振る。個々裁判官ごとに担当事件が起訴時から厳密に振り分けられている訳ではない。
- Presiding Judge は、2年ごとに、事件担当の裁判官の中からローテーションで選出される。他の裁判官より上位職という訳ではない。Presiding Judge は任期満了時に事件担当の裁判官に戻る。

⁴ 州裁判所の機関。<http://www.courts.ca.gov/policyadmin-jc.htm> (サンタクララ郡でも同旨の説明あり)

Santa Clara County (January 28, 2016)

Chief Executive Officer; David H. Yamasaki
Human Resources Director; Kathryn L. Brooks

1 組織関係

(1) 職員構成

ア 職員数は560名（財政の影響で、2008年頃に900名から削減）。裁判官は79名。

イ 全体に占める女性の割合は75%

ウ 管理職に占める女性の割合は、次のとおり

① 幹部職員層：67%（エグゼクティブは全部で9名）

② 中間管理職層：69%

(2) 管理職は責任も増すが、それに見合う待遇を与えており（一般職員の給料の20%以上）、これが魅力的であるため、皆がなりたがる。外部から管理職を登用することは、コート部門に関しては稀である。IT、会計、人事等の部門に関しては、他の団体・企業等での経験を生かせるため、外部登用と内部昇格が混在している。

(3) 部門を跨って職員が異動すること（例えば、コート部門から事務局部門への異動するような例）もあるが、多数ではない。各部門で必要とされるスキルがあるかどうかで判断するゆえ、能力があれば異動は可能である。多くの職員は、同じ部門内で昇格していく。

2 フレックスタイム制度 (Alternative Worktime System)

前提：始業・終業時刻は8時・17時。休憩1時間。所定労働時間8時間。

具体的な内容は次のとおり

(1) 職務内容に応じて、始業・終業時刻を最大1時間ずらすことが可能である。

(2) 週4日・1日10時間働いて1日を非勤務日とすることはできない。週5日（月曜から金曜まで）窓口を開いており、その対応をしなければならないため認めていない。ただし、1日9時間労働し、2週間に1日を非勤務日とする取扱い（又は1週間のうち半日を非勤務日とする取扱い）は認めている。フレックスタイム制度の利用者は100～120名程度であり、Alternative Worktime Systemの利用者は12名程度である。

フレックスタイムは、裁判所の執務に支障を生じさせずに運用される限り、職員の士気を上げ、生産性の向上につながるという効果がある。

(3) 勤務時間変更の申請に際して、理由を尋ねることはしない。カリフォルニアでは、婚姻・子供の有無等の事情に基づき労働条件を決定することは許されないため、このような事情を尋ねないこととしている。

(4) 部署ごとに、偏りがないように、各自の申請に基づき6か月ごとに勤務時間帯を調整する（各部署のマネジャーが調整）。希望が偏った場合には、前の6か月で希望が通らなかった職員の希望を優先し（業務上の理由により、職員の希望を拒絶することも可能）、公平性を保っている。申請に際して理由は聞かないし（前出）、小さい子供がいる人の希望を優先することはない。もっとも、勤続年数が長い者の希望を優先することはある（これは長期勤続の1つのペネフィットでもある）。

(5) 仮に育児介護のある職員に対して、その他の一般職員と異なる形態のフレックスを認める場合、その運用がうまくいか否かは、どのようなルールを設けるか次第であると思われる。実際、サンタクララ郡裁判所の運用も、前述のとおり、勤務時間変更の申請時に裁判所の方から家族等の事情を積極的に尋ねることは許されないが、実際

には、米国（特にカリフォルニア）では、多くの職員は、自らプライベートな情報やフレックスタイムを利用したい理由をオープンにしており、他の職員もそれを理解している。大事なことは、基準を明確にし、手続・意思決定の透明性を確保すること、公平に扱うことである。不公平な扱いや、えこひいき（favoritism）と思われることがあると、うまく機能しない。

3 テレワーク

一部の管理職のための非公式のテレワークと、一般職員のためのテレワークのパイロットプログラムが存在する。

(1) 非公式のテレワーク

エグゼクティブとごく一部の Manager に認められている。

実態としては、オフィスで働く代わりに家で働くというよりも、夜間や週末に Email 送信をするなどの仕事をすることが許される、という性質のものである。子供が病気のときなどに、例外的に家で働くことを認めることがあるが、基本的には、始業・終業時間内は職場にいることが求められている。

上記職員には残業代を払う必要がないこと（賃金が時間単位ではなく固定制（Salaried Employee）である）、強固なセキュリティシステム（VPN=Virtual Private Network。一般企業が提供しているサービスを郡裁判所で導入し、該当者に使用させている。）を用いることで、運用が可能となっている。

仮に休日労働や残業等でオーバーワークの状態が続いたら、CEO が、その分他の日を休ませるなどの配慮をしている。

(2) パイロットプログラム

ア David 氏は当初導入に消極的であったが、Kathryn 氏が説得して、パイロットプログラムを今月から始めた。現在 6 人が利用している。6か月間の運用後、裁判所・職員相互にメリットがあるかどうかを検証し、正式に導入するかどうかを判断する予定である。

対象者は、週 1 日、自宅で勤務することが可能である。利用中は、所定労働時間どおりに働くことが求められる。

ごく最近始めたばかりで、利用者の体験等の情報はないが、利用者は利用を楽しみにしていた。生産性・モラル・ワークライフバランスの向上に繋がるのではないだろうかと期待している。

イ 対象となった 6 名は、IT、会計、人事部門の職員。これらの部門の職員は、性質上、自宅でも PC や電話を利用して職場に居るのと同等の仕事をすることが可能なためである。コート部門の職員は、性質上、自宅で業務をすることが困難ゆえ、適用対象外である（専用のシステム（ケースマネジメントシステム）には自宅からアクセスできないし、守秘性の高い文書（Confidential Documents）を持ち出すことは許されない。）。対象者を募る際には、予め Expectation（求められる要件）を明確にした。選出する際には、自宅でも業務遂行が可能と思われる倫理・習慣や、相応の勤務経験を有していることを考慮した。

ウ 時間管理等については、処理した内容を毎日報告してもらうことで把握する（報告は数行程度の簡潔なものでよい）。もし成果が不明確であれば、翌営業日に管理者がミーティングを行う。

(3) E-filing システムは今年の夏に導入予定である。まずは新しいことを試してみるべきである。さもなければ発展できない。その際に大事なのは公平性である（一律に同じ扱いをするという意味ではなく、職務内容に応じた公平性）。

4 人事評価関係

(1) 一般職員に対する公式のエバリュエーションは行われていない（エグゼクティブに

対するエバリュエーションは CEO 自身が行っている。)。是非とも導入したいし、導入すべきであるが、Union (職員団体) との合意形成が必要であり、ハードルは高い。また、導入した場合に Manager の業務負荷が増大するということも、問題点の 1 つである。

(2) もっとも、エバリュエーションの制度を直ちに導入しなければならない高度の必要性がある訳ではない。日常業務の中で、よい仕事をしたときには、しっかりと認めてほめてあげることで職員のモチベーションを維持向上させることができている。

(3) 人事管理 (登用)

登用は、筆記試験に基づき、上位者を Eligible List に登載する。その後、インタビューを実施する。最終的には、①筆記試験の結果、②インタビューの結果、③日常業務のパフォーマンスを基に登用を決する。

上記③ (パフォーマンス) については、応募者の現所属の上司に対し、応募者の日常業務のパフォーマンス等について回答を求めることで把握している。これは登用等の必要が生じたときにのみ行っているものであり、隨時行っているものではない (必要性がないのに職員の情報を提供することは Policy 上許されない。)。

5 研修・教育関係

(1) 研修については、郡上級裁判所が行うもの、郡が行うもの、Judicial Council が行うものなどがある。

(2) 一部の Manager はマネジメント能力が高いが、そうでない Manager もいる。

Manager のマネジメント能力やコーチングスキルを高める必要があり、Manager に対しては、郡が行う管理職研修を受講させるようにしている。研修受講やマネジメント力向上に積極的でない Manager に対しては、強制的に研修を受講させてきたが、それは (Kathryn 氏からみて) 好ましいことではない。そもそも、職員と良好な関係を保ちながら仕事をするのは、Manager の重要な職務内容の一つである。もし Manager のマネジメントに問題があり、コーチングしても改善されなければ、懲戒の対象とする。

(3) Judicial Council も、1 週間程度 (40 時間) の管理職研修を行っている (Kathryn 氏は Judicial Council 勤務時代、研修講師を担当していた)。色々な郡の管理職が集まるため、参加者にとって様々な情報が得られて有益であるし、効率もよい。参加者はとても意欲的であった。他の地域に行けるという利点もあり、参加者のインセンティブにもなる。

(4) 研修の方法としては、ロールプレイが効果的である。管理職が、様々な立場・状況に立って、どのようなやり方が心地よいか等を体験することができる。