

【機密性2】

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7年6月11日、12日開催

協議事項（1日目（6月11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の方策について

(1) 裁判手続のデジタル化を見据え、また、裁判官を含む裁判所職員の置かれた環境や働き方に関する意識の変化を踏まえ、裁判官が、事件処理において感じる負担を軽減し、最も効果的にその能力を発揮し、充実した司法サービスを提供するための方策について、継続的に取組が進められてきた。具体的な状況は事件分野によっても異なる部分もあるが、それぞれ、審理運営改善を推し進め、様々な試みが実践に移されていくとともに、事件処理に関する知見の集積や継承の支援の充実も徐々に図られてきたところである。各事件分野において行われている取組について、裁判官が事件処理において感じる負担の軽減につながっているか、また、裁判所の紛争解決機能を高める好循環を生み出しているかといった観点から、どのように評価すべきか。これらの取組の実効性を高めるための課題・あい路として考えられるものは何か。

(2) 裁判所を取り巻く社会環境の変化が著しい中で、裁判所全体でスピード感をもって様々な組織的課題に対応していくためには、裁判所の将来を担う世代を含む裁判官・職員がその活力を最大限発揮していくことが不可欠であることは共通認識となっていると思われるが、そのためには組織内で円滑なコミュニケーションを図れていることが必要である。各庁、各部署の現状はどうか。将来を担う世代が意見を忌憚なく表明できる雰囲気や環境があるか、仮にそのような雰囲気や環境がいまだ十分に確保されていないとすると、その原因や改善策について、どのように考えるべきか。最高裁や高裁に何を期待するか。

(京都地裁)	4
(広島地裁)	9
(水戸家裁)	14

事務的協議事項（2日目（6月12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対する所長の役割（事務的協議）

少子高齢化・人口減少、人口の都市部集中、共働き・共育て家庭の増加、デジタル化の進展等に伴い、裁判所を取り巻く社会環境や裁判官・職員の働き方に関する意識は顕著に変化しているところ、裁判所が、今後も持続的に、質の高い司法サービスを提供し続けていくためには、適正・迅速な裁判の実現という司法の本質を維持しつつ、ワークライフバランスの実現など様々な課題に迅速かつ柔軟に対応していかなければならない。このような取組は、一朝一夕に成果が達成できるものではないことに加え、複眼的な視点から検討を進めていく必要があるものであるが、将来を担っていく世代の裁判官・職員が活力をもって執務に当たれるよう、真摯な検討と適時的情報共有が必要と思われる。

今後、各庁及び裁判所全体で施策を進めて行く際の留意点はあるか。その際、所長や上級庁が果たすべき役割は何か。

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) 裁判手続のデジタル化を見据え、また、裁判官を含む裁判所職員の置かれた環境や働き方に関する意識の変化を踏まえ、裁判官が、事件処理において感じる負担を軽減し、最も効果的にその能力を發揮し、充実した司法サービスを提供するための方策について、継続的に取組が進められてきた。具体的な状況は事件分野によっても異なる部分もあるが、それぞれ、審理運営改善を推し進め、様々な試みが実践に移されていくとともに、事件処理に関する知見の集積や継承の支援の充実も徐々に図られてきたところである。各事件分野において行われている取組について、裁判官が事件処理において感じる負担の軽減につながっているか、また、裁判所の紛争解決機能を高める好循環を生み出しているかといった観点から、どのように評価すべきか。これらの取組の実効性を高めるための課題・あい路として考えられるものは何か。

(2) 裁判所を取り巻く社会環境の変化が著しい中で、裁判所全体でスピード感をもって様々な組織的課題に対応していくためには、裁判所の将来を担う世代を含む裁判官・職員がその活力を最大限發揮していくことが不可欠であることは共通認識となっていると思われるが、そのためには組織内で円滑なコミュニケーションを図れていることが必要である。各庁、各部署の現状はどうか。将来を担う世代が意見を忌憚なく表明できる雰囲気や環境があるか、仮にそのような雰囲気や環境がいまだ十分に確保されていないとすると、その原因や改善策について、どのように考えるべきか。最高裁や高裁に何を期待するか。

(京都地裁)

協議事項1、2の背後には、裁判所の組織風土や組織文化、それらが醸し出す空気や雰囲気という問題、それらの原因となり得る垂直方向のコミュニケーションの在り方、最高裁が発するメッセージの影響等の問題が通底していると思われるから、これらの観点からまとめて意見を述べたい。

1 負担や負担感を軽減するための種々の取組にもかかわらず、なお負担を感じている裁判官には、いくつかの類型があると思われる。その第1は、育児や家事等の影響で仕事に当てる絶対時間が少ない裁判官である。社会の変化で共働き世帯が増え、家事・育児を分担する必要があるためで、今後ますますそのような裁判官が増えていくと見込まれる。この点に適切に対処しなければ、今後も離職者が増えるし、有為な人材を獲得できなくなる可能性がある。

これに対する改善策としては、昼間だけで仕事が終わるようすべく、裁判官を増員するか、仕事のスタイルを変えるしかない。増員自体のハードルが高い上、増員するにしてもすぐに負担軽減効果は見込めないとすると、仕事のスタイルを変える取組が必須といえる。そして、特に民事訴訟の分野において、昼間だけで仕事が終わるようにそのスタイルを変えるには、我々先輩世代が当然と思い込んでいる審理運営スタイルや判決スタイルを抜本的に変える必要がある。この点、戸倉前長官は、昨年の長官所長会同において、刑事裁判と対比しつつ、「民事裁判でも口頭主義をもっと大胆に取り入れて審理を合理化・効率化できないのか」との問題提起をされた。その発想は一見奇抜に思えるが、考えてみれば、過去に成功した弁論兼和解も集中証拠調べも口頭主義をうまく活用した成果であり、口頭主義に活路を見出す発想は、現在の民事裁判官の固定観念を打破するものではないかと考えている。その当否を別にしても、抜本的改革のためには、我々先輩世代の常識を前提とせず、次世代の若手裁判官らに、全く新たな発想で、新たな審理運営スタイルや判決スタイルを一から考えてもらうのがよいと思われる。最高裁が「若い世代の皆さんに、

こうあるべきだと思う、時間と労力のかからない審理運営スタイルや判決スタイルを自由に編み出し、それを紹介し合い、より良いものに高めていく取組をしてみてはどうか。」というメッセージを発信すれば、喜んでそれに取り組んでくれるに違いない。これこそが真のボトムアップであろう。我々先輩世代は、その取組の邪魔をしないようにしつつ、次世代裁判官らから求められたときにだけ、不足する知識や経験を補うような後方支援をすれば足りる。このようにして自由に研究し、試行し、紹介し合い、その中から各自が自分に合ったスタイルを自由に選んで用いるという形で、新たな実務を創出してもらう方向に導くのがよいと考える。最高裁がそういうメッセージを明確に発することが重要ではないだろうか。歴史を振り返ると、現在の民訴法を「新民訴」と呼んで新たな審理スタイルを競い合った平成10年前後の主役は、いずれも右陪席クラスの裁判官であった。今の時代にも同じようなことができないはずはない。トライアンドエラーの精神で、実践に枠をはめずに、もつと自由にチャレンジさせてみると、我々先輩世代が想定していなかった審理スタイルを編み出すかもしれない。そのような大胆な姿勢に立つことが契機となって、楽で効果の上がる審理スタイルが発明され、新たな組織文化を形成することにつながっていく可能性は十分にあると思われる。

2 負担を感じている裁判官の第2の類型は、裁判所の「空気」に閉塞感や無力感を感じている裁判官である。裁判所の組織は、全体としてのピラミッド型組織の中に、「部」という事件処理のための独立した組織が含まれているという特殊な構造を有している。「部」における事件処理の場面では、キャリアの違う裁判官相互間にも上下関係はなくフラットの関係にあるところに特徴があり、現状では、このフラットな関係にあるというところがうまく機能している部が多数を占めていて、「部の中は風通しがよく、自由度も高くてよい」と評価する裁判官が多くいる。他方で、部の外に出るとどうかと本音を聴けば、「上命下服の官僚組織で自由に意見等が言いにくく、自由闊達な空気が流れていることは稀であり、重苦しい空気が充満している」との感想を漏らす裁判官が少なくない。現場の裁判官が何に困っているのかを

きちんと聞いてもらったことがなく、何らかの機会に意を決して意見を言っても何ら反応がないことに無力感と不全感を募らせているという裁判官もいる。現場が何に困っているのかをきちんと吸い上げて対応するという仕組みがなく、不満や要望があっても誰に言えばいいのか分からぬという裁判官や、言ったところでどうせ変わらないから意味がないなどとあきらめている裁判官もいる。これらは、裁判所組織がかねてからトップダウンで施策を形成・実施してきたという長い伝統のツケであろう。最近では、現場の意見を聴きつつ施策形成を行おうとする最高裁の姿勢の変化が現場にも少しずつ伝わりつつあるものの、例えば、G S S移行に伴って、せっかく工夫して使い慣れてきたM 3 6 5から、使い勝手が悪くなりそうな新システムになぜ移行しなければならないのかについて十分な説明や意見聴取がないとして、仕事の在り方に重大な影響を及ぼす事項がトップダウンで決まることについて強い不満を表明する裁判官がいるなど、依然として、現場の裁判官が無力感、徒労感、閉塞感等を抱く状況は続いているといえる。

3 今後、現場の意見を聴きながら組織的課題に対応していくには、現場の本音をきちんと聞き取るための回路や仕組みの構築が不可欠であろう。現場の陪席クラスの裁判官に聞くと、垂直のコミュニケーションが十分だと評価する裁判官は皆無である。陪席の意見が部総括を介して適時適切に所長に伝わっていると思うかと問い合わせると、分からぬ、実感はないと答える裁判官がほとんどである。評価や異動に関わること以外で所長から直接意見を聴かれた経験がないという裁判官が多い。所長とのコミュニケーションは十分かとの問いには、そもそも所長とコミュニケーションを取る必要があると考えたことがなかつたという裁判官もいた。

まずは、現在及び将来の様々な組織的課題について、所長と次世代裁判官との直接のコミュニケーションの機会を増やすことが重要であろう。部総括を介して意見等を聞くことも1つの回路として重要ではあるが、それだけだと部総括の姿勢や問題意識の厚薄によって陪席の意見の吸い上げに差が出ることがあるし、間接的になることで本音が伝わりにくくなる。本音を聴き取る上では直接聴く機会を設けるこ

とが重要であるし、所長が話を聞くということそれ自体が、次世代の裁判官の閉塞感や無力感を打破し、組織の風通しを良くする1つの契機になると思われる。所長や幹部職員が直接話を聞くことの効果は、次世代の一般職員についても同様に妥当すると思われる。

4 加えて、裁判官は、「合議」というフラットな関係に立って乗り降り自由で闊達な意見交換をして合意形成するという優れた伝統を共有しているのであるから、司法行政の場面でもこれを応用すればよいのではないかと考える。例えば、検討すべき組織的課題が生じたとき、最高裁で大枠だけを整理して示した上で、まず、若手世代の意見を聴き、それを集約・開示して中間世代の意見を聴き、さらにそれを集約・開示して先輩世代の意見を聴く。意見が世代で大きく分かれたような場合には、中間世代、先輩世代の意見を若手世代に開示してもう一度意見を聴く。ここで出た各世代の意見を踏まえつつ、次世代を担う若手世代の意見を最大に尊重する姿勢で施策を形成していくば、時代に即した優れたものが出来上がっていくのではないかと思われる。

そして、それ以上に重要なことは、このような方式を取ることによってこそ、若手世代が、次代を担う主役として尊重されているという実感を持ち、若手世代の閉塞感、不全感、無力感を払しょくしていくことにつながるという点である。その過程で、組織の風通しは自然と良くなり、自由闊達に言いたいことを言い、やりたいことができるという、真に活力ある組織が出来上がるのではないだろうか。施策形成の方法を変えていくことで、組織風土、組織文化が大きく変わり、空気や雰囲気が大きく違う裁判所を新たに創出していけるのではないかと考えている。

5 結局、組織は上からしか変えられない。したがって、最高裁が組織において自由闊達なコミュニケーションが重要であるとの認識に立たれるなら、最高裁自身が、様々な機会を捉えて、施策形成の仕組みをボトムアップに変えること、意見を聴取する様々な仕組みを整備していくこと、自由に本音を表明してもらってそれを施策形成に反映させたいので、さまざまな仕組みを利用して自由に本音の意見を伝えて

ほしいこと等を、何度も繰り返し説明することが重要である。そして、地家裁の所長も、それに呼応して同様の説明を繰り返しながら、各庁の実情を踏まえて様々な意見聴取の仕組みを整備し、様々な工夫の下に本音の意見を引き出す実績を積み重ねることである。そのような実践を裁判所全体で繰り返していくことで、我々が長年培ってきた、自由闊達、乗り降り自由の合議の伝統が、組織全体のコミュニケーションにも広がっていくであろう。そして、徐々にではあるが、組織の空気や雰囲気、組織風土や組織文化も変わっていくのではないかと思われる。

以上

【論点事項1について】

1 取組による業務量の変化等について

(1) 民事関係

ア 当庁の民事通常事件の新受事件数は、横ばいかやや減少傾向にあるが、これまで同様、裁判官の手持ち事件数や平均審理期間の長短には、裁判官によってばらつきがあり、事件処理に係る客観的な負担にも違いがある。もっとも、単独事件の経験が浅い裁判官の多くは、最高裁や司法研修所の知の承継・共有に関する取組によって、文献調査時間を短縮できたり、基本的な審理運営の手法等に関する知識を習得できたりして、負担軽減につながっているとの実感を有している。

イ 職務の性質上、事件処理に関する負担感は、いずれの裁判官も一定程度は有していると思われるが、苦労して判決書を作成した事件が確定したり、説得を重ねることで和解が成立したりした場合には、上記負担感を上回る達成感や充実感を感じることも多い。他方、事案の内容や代理人の能力、緩慢な訴訟活動等により、真の争点が不明確で、先が見通せない事件を担当し、進行させる場合の負担感(徒労感)には大きいものがある。また、育児や介護等の負担がある裁判官の中には、記録検討等に充てられる時間が限られ、事件処理やそれ以外の取組等への関与に負担感を抱いている者もいる。

(2) 刑事関係

ア 当庁の刑事事件の新受事件数は、単独事件が若干増加したものの、裁判員裁判事件は減少傾向にあり、全体としては比較的順調に事件処理がされている。もっとも、民事部に比べ人員が少ない中、公判事件を担当しつつ、原則即日処理が求められる令状事件や準抗告事件にも対応しなければならないことによる客観的な負担は少なくない。

イ 刑事事件担当裁判官は、上記のような令状事件等の処理に係る客観的負担のほか、刑事事件の事案の性質自体による心理的負担が大きい上、民事事件と異なり誰からも感謝されることがないため、徒労感を感じる、あるいは達成感を感じづらい面があることは否定し難いと述べる部総括がいる一方、特に裁判員裁判事件については、公判期日が指定され、裁判員が選任されるなどして審理が始まると、一気に判決まで進み、やり遂げた実感と解放感があることから、多少事件数が多くなったとしても充実感を感じることができるという意見を述べる裁判官もいる。

(3) デジタル化による業務の合理化等の状況

ア 刑事事件関係では、現時点ではシステム等の具体的な内容が定まっていないこともあって、デジタル化を踏まえた審理運営等の検討はあまり進んでいないが、民事事件では、Teams（特に投稿機能）を利活用した審理運営が定着している。また、裁判所全体では、判例検索に加えてM365が自宅のパソコンでも利用できるようになったことから、育児・家事との両立がしやすくなったとの意見も聞かれる。さらに、最高裁のCourtsポータルが使いやすくなるなど、以前と比べてアクセス自体は格段に容易になったと感じている裁判官も多く、法律雑誌閲覧サービスへの期待も大きい。

イ もっとも、提供される情報量が増加し、必要な情報に適時にアクセスすることについて、受け手側に相応のスキルが求められるようになってきているのではないかと危惧感を抱く裁判官や、情報の保管場所や利用方法の周知（紹介）を行うなどして、ツールの利便性を高める工夫が必要ではないかとの意見を述べる裁判官もいる。

2 客観的な負担・主観的な負担感に違いが生じる要因について

(1) 大規模庁では、社会的耳目を集める事件や新規の判断が求められる複雑困難な事件も多く、事件処理に関する負担・負担感が大きくなる面がある。他方、小規模庁では、事件数は少ないものの、民事、刑事を問わず、各種取組（PTや要領

の作成等)、協議会や研究会への参加など事件処理以外の対応に一定程度時間が割かれ、この点が大きな負担となっている。また、中小規模庁では、専門部・集中部を有する大規模庁と異なり、一人の裁判官が様々な事件を担当しなければならず、この点は、支部においてより顕著である。さらに、庁の規模に対応して弁護士の特性(能力等)にも違いがあり、円滑な訴訟運営ができるかどうかに違いが生じる結果、負担・負担感の大小に影響している面もあると思われる。

(2) 個々の裁判官の経験や事件処理能力の差は、負担感に大きく影響すると思われる。例えば、裁判官の中には、解決に向けた見通しを立てることができず、当事者の主張立証に引きずられ、審理が拡散して記録が厚くなり、審理も長期化する傾向にある者、メリハリを利かせた審理(手持ち事件全体について、事案の内容や代理人の特性、事件の進行段階等に応じて記録の検討や期日にかける労力、時間等を調整する効率的・合理的な審理)を実践しようとしても、どのようにすればいいのか分からず、割りきった準備をしてしまうと当事者等から色々な指摘やクレームを受けるのではないかと恐れるあまり、全件について詳細な準備をしてしまい、負担軽減につながらない者も見受けられる。また、支部等の執務では、マルチタスクが求められるところ、この点を不得手とする裁判官もあり、負担感を増大させる一因となっている。

3 今後の方策等について

- (1) 小規模庁では、裁判官の経験年数等に応じた柔軟な配てん調整等も可能かつ容易であると考えられる。もっとも、個別事情(育児、長距離通勤等)によって配てんに差を設けると、他の裁判官から不満が出ることが予想されるほか、何よりも当該裁判官のモチベーション低下につながる危険があることから、慎重な対応が必要であると考える。
- (2) 負担軽減に向け、核心を捉えたコンパクトな審理運営を目指すためには、個々の裁判官による知識習得のほか、手持ち事件全体を見据えた効率的な訴訟運営を心掛け、実践する必要がある。この点は、積極的な付合議や擬似合議の活用のほ

か、知の承継等のための各種参考資料の具体的な事件へのあてはめに関する意見交換の実施等、OJTを通じた部単位での継続的な対応が重要である（部の機能の活性化の観点）。

(3) 最高裁や高裁からの情報発信等については、情報の受け手側が、重要度や効果等を考え、メリハリを付けつつ部内での継続的な意見交換と実践に結びつけることが必要であるが、最高裁等においても、一時に大量の資料等を送付するのではなく、ある程度項目を絞るなど、コンパクトなものを作成し提供するという工夫も考えられるのではないだろうか。また、論点事項2とも関連するが、情報を共有してよい範囲について、情報の性質や内容、庁の規模やその後の取組状況等も考慮した上で柔軟な対応が可能となるよう配慮していただきたい。

【論点事項2について】

1. 心理的安全性の確保や裁判所全体での闊達なコミュニケーション実現に向けた取組を受け、幹部職員間では、部下職員（将来世代）にとって意見を言いやすい職場を整備する必要性は理解し、管理職員の中には、意見表明しやすい環境を作るべく、普段から働き掛けを続けている者も見受けられるが、担当部署や部署の規模の違い、課題の明確性等によって濃淡があるように見受けられる。もっとも、①主任書記官が事件処理の対応等について首次席に相談に来る際、担当の若手書記官を同行し、首次席と同書記官が直接質疑応答を行う、②裁判部企画官が、若手職員との勉強会や意見交換等を企画し、若手職員と幹部職員の橋渡し役を担う、③若手職員等の有志を選抜して、デジタル化後の備品整備に関するPTを立ち上げ、PT内で検討した上で、局次長に対するプレゼンを実施するなど、将来世代が意見表明しやすい環境整備に努め、活性化に向けて取り組もうという雰囲気が醸成されつつある。今後とも、より良い環境整備に努めるとともに、将来世代を含む職員の負の感情を取り除き、議論を活性化させていくためには、幹部職員において、自らの発言力の大きさを考慮し、安易に意見を否定したり、簡単に排除したりするのではなく、肯定的

に意見を受け止める姿勢を見せるとともに、表明された考え方や視点等を新たな気付きとして、その後の検討や意見交換につなげ、結果を適時的確にフィードバックすること等の姿勢を継続していく必要があろう。他方で、将来世代に対し、職員として発言することが仕事であり、責任であるといったマインドをどのように植え付けていくかを検討実践していくことが重要であると思われる。

2 部総括の多くは、合議や部の運営等に関する意見交換を行う中で、陪席から、事件処理に関連して、公私織り交ぜた色々な話を聞くよう意識していると思われるが、中には、陪席の私的領域に介入することに消極的で、陪席の真意や陪席との距離感を掴みかねている者や、多少高圧的な言動になる者など、属人的な面があるように見受けられる。コロナ禍やそれに伴う働き方に対する意識の変化によって、庁全体や部での懇親の機会が減少したものの、仲の良い職員同士や裁判官同士では、アドレスを交換し、懇親会等も行うなど、一概に、陪席や職員同士での円滑なコミュニケーションが滞っているとはいえないようと思われる。今後は、チャット等デジタルツールを活用したコミュニケーションも増加してくると思われ（実際、活発な利活用を行っている裁判官等も散見される。）、これからコミュニケーションの在り方を考えるに当たっては、職員間の関係性や業務の効率性・合理性を踏まえながら、各種コミュニケーション手段の特徴を生かした適時適切な棲み分け（使い分け）を実践・検討していく必要が高いと思われる。

以上

(水戸家裁)

第1 協議テーマ論点事項1について

1 家裁における事件処理の合理化・効率化と裁判官の負担軽減の程度

後見監督事件の報告書式が統一され、新たな報酬算定の考え方が導入されたほか、新裁判所ウェブサイトにおける手続案内の合理化に向けて各種申立て書式等の統一化の検討も進められるなど、全国的な事務標準化が目に見える形で進行し、現場にも還元・浸透することで、裁判官・職員の意識も、従来のやり方に固執しない柔軟なものに変化していると感じる。当庁管内でも、身分関係を証する資料として戸籍等資料を写しで提出することを認めることで扱いを統一し、さらに、裁判官のコンセンサスが得られた府から、法定相続情報一覧図で足りるとする扱いや、相続放棄申述受理申立て事件における申立人への照会省略などの取組を進めている。本庁調停係の係書記官制見直しも、受付から第1回期日までの短縮や調停委員指定の平準化につながった。このように利用者の利便性向上と併せて書記官等事務の合理化・簡素化と処理の迅速・合理化が図られ、局所的ではあるが目に見える成果も現れている。それ以外にも、期日管理を全事件でシステムを利用したものに一本化し、裁判官の予定も共有することで、期日調整・確認事務が合理化され、統計数値に直ちには表れないが、月に数時間、数十分というレベルでも、携わる者が体感できる事務量の削減効果を示していて、それをバネに次に何を工夫できるかを考える、という循環も芽生えている。調査事務でも、ウェブ調査の活用で、機動性を高めながら出張等の負担軽減に成果を上げている。

ただ、家裁における事件処理の合理化・効率化の取組は、事件ややるべき事（後見監督の対象に身上保護が加わったこと等）の増加とデジタル化対応に追われている側面が強く、全体として軽減の実感は乏しい。

2 裁判官の負担が大きい領域での変化と効果

(1) 家裁の裁判官にとって処理の負担が大きい領域は、言うまでもなく調停、別二

審判、人訴、少年等で、正に「家裁ならではのより良い解決・判断」が求められる表舞台である。しかし、職権主義・後見的配慮に傾斜しすぎないようにすることに異論はないとしても、民事訴訟における「核心を捉えたコンパクトな審理判断」のような全体を貫く展望的視座を打ち出すことは難しく、合理化・効率化との折り合いは、多くの場合、個々の裁判官が個別事案ごとに手探りしている状態と見受けられる。また、上記場面の審理運営改善の取組の多くも、法改正や政策課題を始めとする当面の課題への対応に追われる感が強く、（離婚訴訟の合理的審理モデルの提言のほかは）それら自体からは、副次的にであれ、簡単に負担軽減を展望できるものではない。例えば調停においては、メリハリのある調停運営の取組やウェブ調停の活用、期日間隔の長期化問題への対応等が進められているが、手続の迅速化と紛争解決力の強化に向けて、調停委員に対し積極的に働きかけるなどの裁判官の能動的関与が求められる傾向にある。軌道に乗せるだけでなく、効率を探る視点も欠かせない。

(2) 仕事のやり方に関しては、M365の導入により、ワンチームで進める家裁業務に不可欠な職種間連携や代理人との連絡・調整等では、その密度・機動性・効率性が向上した。また、私物端末による自宅起案もしやすくなったなどとして、支部でん補や育児に追われるなど時間的制約を受ける層を中心に「仕事がやりやすくなった。」との実感はある。ただ、後者は休日も含む時間のやりくりが多少緩やかになったというもので、ツールを使いこなすスキルが標準的な者にとっては、現状では必ずしも作業効率そのものの向上や事務量の軽減が得られているわけではない。

(3) このような中で、手続面・判断面の裁量の幅が大きい家裁の事件処理に関するノウ・ハウや知見の集積・承継を企図した取組（事件の類型ごとに審理の基本的な進め方等に関する知見、調停条項、審判書等を集めて共有する取組）などは、多様な事件を初めて（かつ並行して）担当する層の裁判官の負担（感）軽減に焦点を当てた支援といえるが、当初から一定の合理性のある事件進行・処理が自信を持ってできることによる負担軽減が実感されており、好評である。それにとどまらず、家裁事件では、全国的な処理のノウ・ハウの共有や標準化自体が効率化に大きく貢献するものと期待

できる。なお、これとは趣旨を異にするが、改正家族法への対応等はオール家裁でなければ対応できない事柄である。家庭局から、調停委員向けの研修動画や東京家裁・大阪家裁による解釈課題及び運用イメージ等の検討成果等を「プッシュ式」で提供していただけたことは、大変有り難い。各庁・各現場で自主的・自律的に取り組むことも大切としても、余力にも効率にも限界がある。全国規模で負担を分担・分散して成果を集約・共有する枠組みの意義は大きい。

3 主観的負担感について

家裁は、過去を裁くだけでなく、よりよい未来を作ることができる裁判所であると言われ、裁判官もそこにやりがいを見いだしている。しかし、純非訟的な事務や地味な非公開手続で、本人らの個性以外には事件としての変化・起伏に乏しい。事件処理の運用改善も、全国や各庁、各係等のレベルで関係職種が連携して取り組まれており、成果を上げることにつながれば充実感があるが、人的・物的にあい路に突き当たることもある。社会的意義を理解し、誠実かつ熱意を持って事件や取組に向き合い続いているが、それでも充実感や社会貢献の実感が得にくく、職業人としての自己報酬は低下しがちとの声も聞く。繁忙感のみで、「今時の家裁事件の面白さ」が昔話ほどには語られていないとすれば、これこそ閉塞感なのかもしれない。

なお、今に始まったことではないが、感情的・攻撃的で対応に困難を伴う当事者等が相対的に多く、意を尽くして働きかけや判断をしても響かないだけでなく、非難・攻撃として直接跳ね返ってくることもある。徒労感・負担感を増し、ベテランでも心が傷つくという。ベースの充実感が低下している中では、意欲面を含むメンタルに大きなダメージとなる。この点は家裁調査官においてより深刻である。

第2 協議テーマ論点事項2について

1 所長など幹部職員とふだん仕事を一緒にしているわけでない将来を担う世代との「垂直的コミュニケーション」に関し、裁判官層のそれに絞って所感を述べる。

2 裁判官については、職務の然らしめるところとして、上下の立場の隔たり自体を意識した遠慮・自制は余り感じない。しかし、裁判所内では、組織・機構や職員制

度、転勤・処遇を含む人事制度など、デリケートな事項に関する当局からのややもすると予防線が前面に出すぎる情報提供・情報管理の在り方と、これを「触ってくれるな。」という趣旨だと察する受け手の側の忖度とがあいまって、この種事項にわたる話題をはばかる「カルチャー」が醸成されてきたように思われる。その結果、組織的課題についての意見交換が繁く求められるようになった近時でも、言及してよい事柄かどうか、発言について幹部側にどのように受け取られ、どのような反応を招くかなどについては、慎重に「空気」を読んでいる様子が感じられる。時に懸念したとおりの反応が幹部から示されることもあり、正にこの「空気」が再確認されるとともに、言いたいことが採り上げてもらえない無力感や変化が期待できないという閉塞感を覚える向きもなくならず、議論も活性化しない。ごく最近、水戸地家裁では、両所長が足並みをそろえてそのようなことは気にしなくてよいとして共通の意見交換の場（グループチャット）を設けたところ、本庁・支部を通じ、将来世代の裁判官から転勤や地方勤務、支部填補などに関する本音ベースの、しかし、裁判所の在り方もしっかりと見据えた意見が活発に表明され、相互に意見のキャッチボールも展開されている。若い判事補も臆せず議論に加わっており、将来世代の意見の述べやすさは、必ずしも提供される情報量や組織内体験の多寡のみで左右されるわけではなく、心理的安全性の確保こそが最重要と感じさせられた。情報管理や制度上の制約から、議論の範囲・着地点に限界が設定されているような事項についても、枠をはみ出す議論を制限したり、妙な予防線を張ったりすることに心を碎くのではなく、関心・問題意識の所在や程度をうかがう資料と位置付けるなど、それでも聞きたい、思いは受け止めるという姿勢と度量が求められよう。

3 将来世代にとっては、所長等幹部に自分の意見を述べること自体やそれについてのリアクションも、日常の執務とともに、職や組織に対する愛着・帰属意識 (Loyalty) を左右する組織内体験にほかならないわけで、在籍期間が短い分、そのインパクトが想像以上に大きくなるということにも思いを致すべきであろう。

以上