

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8年6月10日、11日開催

協議事項（１日目（６月１０日））

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 近時のデジタル化の進展など裁判所を取り巻く社会情勢の変化、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などを踏まえ、裁判所が質の高い司法サービスを持続可能な形で提供していくための方策について、継続的に議論がされてきたところである。
- 2 本年５月の民事訴訟手続の全面電子化（いわゆるフェーズ３）を皮切りに、刑事手続・少年事件、家事事件・民事非訟事件へと全事件分野にわたってデジタル化が進展し、デジタル基盤の整備も進むことにより裁判事務の在りようや執務環境が段階的に、また、急激に変化していくことが予想される。
- 3 このような変化が進む中で、裁判所は、デジタル化を始めとする各種中長期的施策を、組織全体として取り組みつつ、各庁において、様々な実情等を踏まえ具体的に進めていくことが求められる。

上記のような姿勢で様々な組織的課題に取り組むに当たり、裁判所は、組織全体として、どのような点に留意していくことが必要か、その中において、各庁は、どのような役割を果たしていくことが求められるか、このような役割を果たす上で、所長は、裁判官その他の職員、さらには上級庁との間で、どのようにして意思疎通を図っていくことが有益か。

（さいたま地方裁判所）	4
（鳥取地方・家庭裁判所）	7
（福島地方裁判所）	10
（高松家庭裁判所）	13

事務的協議事項（２日目（６月１１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。

- 1 近時の社会経済情勢の変化やそれに伴う国民のニーズの変化等に適切に対応し、より質の高い裁判を迅速に行うため、裁判事務の合理化・効率化を進めていくことが重要である。裁判事務のデジタル化は、裁判事務を合理化・効率化するための基盤となるものであり、デジタルツールも活用した標準的・汎用的な事務処理も検討・模索しているところである。
- 2 そこで、このようなデジタル化を契機とした裁判事務の検討、とりわけ標準的・汎用的な事務処理を推進して、裁判事務を合理化・効率化していくために、裁判所は、組織全体として、どのようなことに配慮していく必要があるか、各庁（所長）において、どのような役割を果たすことが求められていくか。

- 1 近時のデジタル化の進展など裁判所を取り巻く社会情勢の変化、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などを踏まえ、裁判所が質の高い司法サービスを持続可能な形で提供していくための方策について、継続的に議論がされてきたところである。
- 2 本年5月の民事訴訟手続の全面電子化（いわゆるフェーズ3）を皮切りに、刑事手続・少年事件、家事事件・民事非訟事件へと全事件分野にわたってデジタル化が進展し、デジタル基盤の整備も進むことにより裁判事務の在りようや執務環境が段階的に、また、急激に変化していくことが予想される。
- 3 このような変化が進む中で、裁判所は、デジタル化を始めとする各種中長期的施策を、組織全体として取り組みつつ、各庁において、様々な実情等を踏まえ具体的に進めていくことが求められる。

上記のような姿勢で様々な組織的課題に取り組むに当たり、裁判所は、組織全体として、どのような点に留意していくことが必要か、その中において、各庁は、どのような役割を果たしていくことが求められるか、このような役割を果たす上で、所長は、裁判官その他の職員、さらには上級庁との間で、どのようにして意思疎通を図っていくことが有益か。

- 1 デジタル化の進展など社会情勢の変化の中で紛争解決機能を強化するためには、組織の在り方や組織的課題の解決の仕方の変革を要する。

裁判所は、国民に「正しい」行動を求める立場にあり、自身としても間違ったことをしないという組織風土・組織文化を有する。そのため、施策についても、入念な下調べをし、関係機関の反応などを慎重に予想するなどした上で、失敗しないようにこれを進めてきた。裁判所の社会的な役割に照らし、このような施策の進め方が間違っていたわけではなく、実際に成果も出ている。しかし、社会情勢の急激な変化の中であって全ての施策についてこのようなやり方を維持しようとする、社会の進展から取り残されるおそれがあるし、職場としての裁判所や、法律専門職としての裁判官等の魅力も減退して、有為な人材の確保が困難になるという危機感もある。そこで、前述の組織風土・組織文化を変革し、機敏かつ柔軟に、トライアンドエラーの発想で組織的課題の解決を図るという姿勢が必要となる。

- 2 このような姿勢で組織的課題の解決を図ろうとするときに留意すべきこととして、以下のような点が考えられる。

第1に、トライアンドエラーの発想で進めてよい施策と、間違いのないように慎重に進めるべき施策とを峻別することである。裁判には間違いがないことを求められるが、裁判のデジタル化や、裁判所職員や社会の働き方に関する意識の変遷に伴う職員の働き方に関する施策など、裁判所が社会の変化に対応しようとする施策については、考え得る多様な方法を機敏に試しつつ、その中から最も適切な解を柔軟に見つけ出していく進め方が有効である。この点で社会のニーズを取捨選択して柔軟に政策に取り込む行政庁的な仕事の進め方に学ぶべきものがある。

第2に、このような施策を進めたものの、仮に結果として失敗したとしてもそれを責めない姿勢が、特に幹部クラスや上級庁に必要である。これまで裁判所は、施策の進行について無謬性を求めていたが、失敗したら責められるのでは、職員に心

理的安全性がなく萎縮してしまう。当庁の「働き方改革実践部」の取組には上級庁が失敗を大きく許容する姿勢で臨んでおり、その効果で当該部でもかなり自由な発想ができています（失敗も重ねているがそれが学習材料として生かされている。）。まだこの姿勢が広く組織内に浸透しているとはいえないものの、組織風土変革の端緒を感じる場所である。

第3に、組織自体を変えるために、裁判部と事務局との連携を円滑にすることが必要である。現在はこれが「チーム所長」として組織され、M365の活用や定期的なミーティングの開催により議論や情報共有が進んでいるが、更にその機能を高めるための方策として、東京高裁管内で実践されているように、裁判官の参加や、地家裁で共同してのチーム編成など、必要な範囲で「チーム所長」を拡大することは検討に値する。また、その取組を継続させるために、例えば次席クラスに傍聴してもらいなど次世代を育てる姿勢も必要である。さらに、民事訴訟の機動的審理運営や働き方改革の進捗状況について、所長が直接裁判官に対して自分の言葉で説明していることも、所長と裁判官とのコミュニケーションの拡大や、裁判官からの意見の吸収や施策進行への参加意識の醸成に寄与していると考えている。

第4に、「チーム所長」だけで議論するのではなく、若い職員層の意見を吸収することが重要である。これにより、若い職員が施策に関与することで達成感を得られるし、そのような意思決定の仕方が裁判所の職場としての魅力を増加させることにもつながる。現在でも、左陪席や書記官等の意見が部総括や主任を通じて所長や首席まで伝わるルートを作るなどして意見を言える環境を整え、意見に対してはフィードバックをしている。これにより施策への理解も深まり、若い力で組織風土を変えていくのに有効なのではないかと考える。

- 3 このような組織風土・組織文化の変革は、上級庁と地家裁が同方向を向いて努力することでしか成し得ない。働き方改革の取組のように上級庁が変革の姿勢を示し、それを、所長をはじめ幹部が地家裁内に伝えていくことで、徐々に組織が変わり、

これからの裁判所の紛争解決機能の強化や、職場としての裁判所の魅力の増大につながるものとする。

以上

(鳥取地方・家庭裁判所)

1 地方の小規模庁・地家裁所長併任である当庁の特徴

鳥取県は、中国地方北東部の日本海側に位置し、面積全国41位、推計人口全国47位（約52万人）の県であり、少子高齢化等の人口動態の変化や県外からの交通不便が実感される地方である。地域は東部、中部、西部の3つに分かれ、砂丘のある東部に地家裁本庁、西部に米子支部、中部に倉吉支部がある。本庁の裁判官は未特例判事補1人庁化により5名（所長、留学中裁判官除く）、米子支部は4名、うち1名が週3日倉吉支部にてん補している。すなわち、各裁判官は、最小ユニットで民事訴訟事件又は刑事訴訟事件を担当するほか、民事非訟事件、家事事件、少年事件、令状日直・当直等の全事件分野を様々な割合で担当している。

2 デジタル化に関する取組の状況

民事訴訟分野では、最小ユニットの強みを生かして、本年5月から開始されるフェーズ3に向けた準備を終え、デジタル化後の裁判官と書記官との合理的な協働の在り方についても検討実践を試みている。一方、家事分野では、別表第一審判事件の増加傾向等で職員の繁忙は継続しており、改正民法（家族法）施行については家裁上席裁判官1名を中心として準備に追われ、デジタル化に向けた検討をする余裕に乏しい。刑事分野（刑事訴訟事件、少年事件）では、刑事部総括1名がデジタル化に備えて情報を収集し、管内全裁判官に資料を提供するなど孤軍奮闘している。

今後、順次、刑事手続・少年事件、家事事件・民事非訟事件へとデジタル化が進展することで、それぞれの分野でも合理化・効率化が進められ、全体として負担が軽減されていくと思われるが、地方の小規模庁・地家裁所長併任である当庁においては、段階的に進むデジタル化の取組のために生じる負担を軽減するために、大規模庁や上級庁から情報を受け、少数の裁判官を中心に当庁の実情に合わせて整理した上で管内全裁判官・関係職員と共有することが必要となる。

3 働き方改革等に関する取組の状況

当庁では、裁判官がマルチタスクであるほか、広域異動による赴任を余儀なくされることが多く、審理の合理化、業務の集約、働き方の改善に対する期待は高い。裁判官・幹部職員は、当庁の最適化を図ることの必要性和重要性を認識し、各庁の最適化を実現することで組織全体の人的物的資源の最適化が実現されとのイメージを共有するところである。

もともと、当庁で実際に取組の実施を検討する場面になると、慎重な姿勢を示すことが多い。例えば、庁全体でのテレワークの試行について検討したものの、実施しないとの結論に達した。理由として、①具体的な態勢をイメージできず、実施相当性、実現可能性、通勤負担の軽減の効果等に確信が持てない、②実施に向けた検討や運用に際しての職員（特に裁判部）の負担に配慮しなければならない、③職員が新たな負担を過大に受け止め、その反発を招くと広範囲に影響して庁全体の業務に支障が生じるおそれがある、④幹部職員交替後の後任のやり易さへの配慮の必要等が挙げられた。このような判断過程が短期スパンでのノーリスクの思考に親和することは否めない。現場で日々職員の声を聴いて対応する管理職員、幹部職員の具体的な事情に即した現時点での判断としての合理性はあるが、リスクを織り込んでまず第一歩を踏み出してみることをおそれる組織風土には根強いものがある。

4 当庁の実践的取組

他方、当庁では、事務局、裁判部の垣根を超えた機動的な事務分担・応援体制を構築することが容易であり、庁全体で業務を最適化していかなければならないとの考えがある。この特徴を生かし、①広く情報を収集・分析し、②庁全体で何ができるのかを考え、③課題解決に向けて速やかに動くことを繰り返し、そのような試みを通じて柔軟で機動的に実践をする組織文化をはぐくむことには強みがある。

5 全体最適とのバランス

所長は、上級庁や他庁から取組に関する情報提供を受けた上で、裁判所組織全体の中での自庁の役割も意識しながら、自庁の実情に応じて取組を実践していくこととなる。上級庁や他庁との情報流通やコミュニケーションは非常に重要であるとと

もに、全体最適を目指す中でも、自庁の権限と裁量をもって柔軟に取り組むことを
許容し、鼓舞することが必要であるように思われる。

以上

1 裁判所は、組織全体として、どのような点に留意していくことが必要か。

本年5月の民事訴訟手続の全面電子化に加え、刑事手続・少年事件、家事事件・民事非訟事件といった全事件分野にわたってデジタル化が進展し、デジタル基盤の整備も進むことにより裁判事務の在り様や執務環境が段階的に、また、大きく変化していくことが予想される中、個々の施策を進めるに当たって、裁判官らに意見を聞くと、デジタル化後の裁判事務や裁判所組織の在り方の完成形はどのようなものか、裁判所の将来像を具体的に提示してもらいたいとの声に接することが多い。

しかしながら、裁判事務のデジタル化やその基盤整備等については、時には修正を経ながら、段階的に進むものであり、また、そもそも各庁の実情（とりわけ、本庁と支部の規模の違い、支部の数、位置関係、事件数等）は千差万別であるから、デジタル化後の裁判事務・裁判所組織の在り方を唯一無二のものとして確定することは難しいのではないかと思われる。

そこで、裁判事務のデジタル化等の諸施策を進めるに当たっては、現時点であるべき到達点が上級庁から具体的に示されるものではないという認識を、少なくとも裁判官及び幹部職員が改めて共有する必要があるのではないか。すなわち、正解を教えてもらおうという姿勢から脱却し、それぞれの立場で何を考え、何を実践していくべきかを自ら考えるという姿勢に変わる必要があると考える。

2 各庁は、どのような役割を果たしていくことが求められるか。

現在、ほぼ全ての裁判手続においてシステム開発が進められているが、その進捗や今後の見込み、各庁において検討し、準備すべき事項等については、これまでの紙ベースでの情報提供に加え、最高裁の担当者から各庁に対し、ウェブ会議などを活用して、前広に情報提供がされるようになり、意見交換をする機会も設けられている。また、裁判所を取り巻く環境や裁判官・職員の働き方に関する意識の変化に対応するための諸施策についても、順次、同様の情報提供がされているところであ

る。

そこで、各庁においては、上記のような情報提供の機会を捉え、これらの前提として、暫定的ということにはなるが、チーム所長、あるいは、所長と裁判官との間で、地域の実情を踏まえた各庁における裁判事務・裁判所組織の在り方を具体的に描く試みをしてはどうかと考える。

そうすることで、冒頭に述べた裁判官からの声の一部に応えることとなり、また、いわゆる待ちの姿勢から、自ら考える姿勢に転化させることにつながるのではないか。そして、このような各庁での実践的かつ具体的な検討結果を、まずは高裁管内の裁判所相互で持ち寄ることで、さらにブラッシュアップし、これらを最高裁に伝えることができれば、双方向での検討につなげていくことも可能となるのではないかと考える。

- 3 所長は、裁判官その他の職員、さらには上級庁との間で、どのようにして意思疎通を図っていくことが有益か。

所長としては、最高裁及び高裁から上記のような方法で情報提供を受けた諸施策等を各裁判官に説明する機会を利用し、各裁判官との具体的なやりとりを行うことで、個々の裁判官の関心事項や問題意識を探り、施策の方向性について、共感できることを一つでも多くしていく努力を続けることが有用であると考え。その場合、裁判官会議等の機会を利用して全員に説明するよりも、四、五人程度のグループを作ってウェブ会議で説明した場合のほうが、経験上、明らかに双方向でのやりとりができたと実感している。また、説明後にアンケートを行うと、積極的に意見を届けてくれることが多いと感じている。

上級庁との間での意思疎通については、高裁事務局長との密な連携が最も重要と考えられるが、仙台高裁管内では、毎月開催している所長リモート意見交換会の機会が大変有用と感じている。また、仙台高裁では、管内の若手裁判官・職員が裁判所の未来について意見交換する機会が設けられ、参加者が自立的に裁判所の組織課題を考えるよいきっかけとなり、所長と裁判官その他職員、上級庁との間で意思疎

通を図る機会になったとの声を聴いている。

以上

1 中長期的施策等を進めるに当たって考えるべき組織運営上の課題等

取り組むべき中長期的施策は多岐にわたり、検討負担が大きいものも多い。最高裁が中心となって検討を進めていき、いずれかの段階で下級裁に具体的な準備作業等が下りてくるにしても、大規模庁と地方の小規模庁とでは、作業に割けるマンパワー、事件数からくるスケールメリット等に違いがあることなどを十分に考慮すべきである。特に、家裁については、本庁ですら裁判官が一、二名の庁が少なくなく、そのような状況で内容・期間等で大中規模庁と同レベルの準備を行うには無理がある。改正家族法の施行準備に当たって、高松高裁管内では、東京、大阪が先行して準備・展開してくれた成果物を活用し、「オール四国」という形で、規模が同じ程度の4庁が分担範囲を決め、あたかも一つの裁判所のように準備を進め、成果物を共有することとした。その副次的効果として事務の標準化も図ることができた。施策によっては、これからの一つのモデルとなろう。その際には、一番の活力を最大化しつつ、高裁が全体を俯瞰しながらハブとして、地家裁レベルで縦割りにならないように動かしていく仕組みもあり得るのではないかな。

2 これまでの裁判所の組織文化・組織風土とその醸成原因

これまでの裁判所の組織文化・組織風土としてある先例主義、マニュアル主義は、未知の組織課題に取り組む上で阻害要因の一つになっている。その背景には、正しさ・適正さを強く求められる裁判の本来的な性質、失敗・過誤への恐れ、判断に対して責任を取ることや考えることへの消極姿勢、当事者意識の乏しさ、繁忙感からくる余裕のなさ等がある。これは職種の違いによるものではなく、各人の意識、能力、経験の違いによるところが大きく、若い世代は経験が少ないため先例やマニュアルに従う方がタイプ、コスパがいいと考える傾向が強い。トライアンドエラーについても、技術的なレベルでの改善はともかく、現状が何とか回っているのであれば、敢えてトライする必要はない、という現状維持的な思考が未だにある。

今後、中長期的施策を進めるに当たっては、裁判官・職員全体に、近い将来、社会環境の変化に応じて組織を見直していかざるを得ない状況を具体的な現実問題としてイメージさせ、従属的で無関心にならないようにする必要がある。そのためには、統計等の客観的・具体的な根拠を示しながら、繰り返し施策の必要性和方向性を説明し、様々な機会を使って自分達に影響のある問題であることを理解させ、考える姿勢を持ってもらうしかない。また、事務の標準化に当たっては、最大公約数的なものとし、それに伴う詳細かつ精緻なマニュアルの作成は避け、柔軟に考えることを求めるものとしていく必要があるし、知見の共有・継承については、これまでの成果物を次世代が随時見直すことにより継承される側から継承する側になる循環を作り出すべきである。さらに、経験豊富な裁判官や管理職だけでなく、若い裁判官・職員を主担当としたPT等で、先例のない新たな組織課題を検討させ、合議で根付いた「議論しながら考える文化」を維持・充実していく必要がある。そのためには、デジタル化が進む中でも、対面での議論の機会をある程度確保し、使い分けていくことが必要である。

3 継続性を意識したチーム所長の機能の維持・向上を図るための工夫

チーム所長のメンバーである事務局長、各首席に加え、事務局次長及び各次席を含めた幹部職員との間では、定期的な打合せ等の機会を通じて密に情報共有ができており、政策課題につき背景を含めて多角的に検討ができています。しかし、それは基本的に所長の把握する情報と幹部職員の把握する情報が共通するからである。情報展開につき幹部職員までという限定があると、裁判官や一般職員との間での情報格差が生まれ、適時に意見交換をしながら協働して施策課題に取り組むという態勢が築きにくく、温度差がある。情報格差を少なくし、チーム所長で決めたことや検討したことを速やかに裁判官や他の職員に展開し、具体的な作業に取り組む前提を作っていく必要がある。また、各庁で年度初めに課題を決める際には、複数年度を見越した基本的な方向性を示した課題設定をし、併せて議論の経過を引き継ぎ、事情変更等による見直しができるようにしていく必要がある。

以上