

第4 事務局体制

1 事務局体制の現状

(1) 事務局組織

東京弁護士会（以下「当会」という。）の事務局は、事務局長（1人）、事務局次長（2人、課長兼務）の下に、秘書、広報、人事・情報システム、会員、総務、司法調査、人権、財務、法律相談、業務の10の課で組織されている。業務課は、2014（平成26）年9月に新設された。

職員数は、2016（平成28）年10月1日時点で、正規職員69人、図書館職員7人、臨時職員53人（嘱託職員16人、パートタイム職員20人、派遣職員17人）、合計129人である。

(2) 業務量と職員数のバランス

事務局の業務量は年々増加傾向にあり、各部署から、職員不足の訴え、人員補充要請の声が上がっているという。

各課において、職員の超過勤務についての管理を行っているが、超過勤務時間の減少化はなかなか実現に至っていない。超過勤務時間の増大は、職員の健康管理の面で大いに問題があるとともに、会財政の健全化の観点からも早急に解決すべき課題である。

現在、「東京弁護士会事務局職制に関する規則」（以下「職制に関する規則」という。）では、正規職員の定数は77人（ただし、図書館職員の定数7人を含む）以内と規定されており、現在、正規職員の定数枠の余裕はなく、この点も正規職員の増員の障害となっている。

人員不足は臨時職員の採用で対応しているが、内容によっては、臨時職員の代替は難しく、増加傾向にある職員の業務内容（特に委員会等への関与の度合い）の見直し、軽減化を図ることが必要であろう。

近時、職員の業務量の増大をもたらしている一因として、弁護士法23条による弁護士会照会制度の利用数の増加があげられる。同業務は、現在会員課の所管業務であるが、業務量の飛躍的増加に、職員の補充が追いつかない状態であり、嘱託弁護士の活用等で対応している。

また、正職員のマンパワー不足の要因として、育児休暇等取得職員の影響があるということも指摘されている。いずれ現場復帰が見込まれる一時的な労働力欠如に対し、柔軟に対応しうる支援制度の創設が必要である。

(3) 正規職員数の制限枠の見直し

今後、職員の業務内容の効率化、軽減化を図るとともに、適正な職員の配置を行うことが、職員の職務環境改善のみならず、会員に対する充実したサービスの円滑な提供のためにも、早急に対応すべき課題である。

しかしながら、現状での正規職員の慢性的不足状態を解消するためには、あわせて、上記職制に関する規則の正規職員定数についての見直しを行い、正規職員数の枠を撤廃するかもしくは増員することも検討すべきである。

増員する場合に、適正な人員の算定にあたっては、職員の業務状況の正確な把握とともに、管理費（人件費）への影響につき後記財務的な観点からの議論も必要であろう。

2 東京弁護士会マネジメント会議報告書による問題点の指摘及び提言

2015（平成27）年3月、公認会計士、民間企業役員、コンサル企業代表等で構成された「東京弁護士会マネジメント会議」が、当会の①財務、②人事関連、組織関連、その他事業関連、③ペーパーレス化、IT化に関し、「東京弁護士会マネジメント会議報告書」（以下、「本報告書」という）を作成し、当会会長宛提出された（「LIBRA」2015（平成27）年6月号特集参照）。

本報告書は、当会事務局体制に関連する問題について、以下のような現状分析と提言を行っている。

(1) 現状と問題点

- ① 組織ヒエラルヒーとしての「タテのライン」が機能していない。課員の仕事の中で「委員会対応業務」が占める割合が高いため、「課と課員の繋がり」よりも「担当委員会の委員や委員長と職員の繋がり」の方が強いといった事態が生じており、組織運営において「レポートライン」・「部下評価」の面で弊害がある。
- ② 管理職（課長）のマネジメント力が、組織運営に十分反映されていない。
 - i 課長も1プレーヤーとして「委員会担当（実務担当業務）」を持っており、課員も担当委員会の委員長、委員との繋がりが高いため、課における課長の役割がマネジメントというよりも「単なる調整役」になっている。
 - ii 管理職もプレイングマネージャーであるため、離席していることが多く、相談したくてもできず、業務が滞ることがある。
- ③ 組織や業務が完全な「タテ割り」のため、課相互間の情報共有ができていないことがある。
- ④ 「執行部（理事者）メンバー」が毎年入れ替わる弊害
 - i 重要な「新規・中長期案件」が実現できない。
 - ii 会全体の運営に関わる重大案件の方針変更はマイナス面が大きい。毎年替わる理事者会は「英断的な（シビアな）人事」を避ける傾向にある。

(2) 対策と提言

- ① 「専任事務局次長」職の設置（現在は、2人の事務局次長が、課長職を兼任している。）による事務局長と事務局次長の「役割使命の明確化」
 - i 事務局長の役割と使命
 - ・執行部（理事者会）と事務局の「パイプ役」
 - ・執行部メンバーが毎年入れ替わる弊害の回避
 - ・会全体の円滑な運営を「事務執行責任者」として執行部に提言
 - ii 事務局次長の役割と使命
 - ・事務局内全体統括（全体マネジメント）
 - ・事務局内の円滑な運営の推進（課相互間の「情報共有」）
 - ・「タテ割組織の弊害」の回避

- ・各課が担当する委員会対応の統括
- iii 管理職（課長）の「マネジメント力」の向上
 - ・マネジメント研修の実施
 - ・各課長の業務の「軸足」を「プレーヤー」から「マネージャー」に
 - ・「多面観察制度」の導入

(3) 小括

本報告書は、当時、当会役員、事務局役職員、当会会員等のべ30人を対象とした対面インタビュー等による調査活動により現状把握と分析を行い、改善すべきポイントの洗い出しを行い、これに基づき具体的改善策の提言を行ったものである。

本報告書中、上記事務局体制に関連する分析と提言は、当時のみならず現在においても当会事務局の置かれている状況を的確に反映したものであり、当会理事者による継続的かつ真摯な取り組みが期待されるが、これまでの具体的取り組みにつき、理事者から会員への十分な説明がなされるべきである。

3 職場環境の整備、ハラスメント防止体制など

事務局職員が健全な環境で、気持ちよく業務を遂行できるよう、事務局内の職場環境の改善が望まれるところ、当会では、その一環として、職員就業規則第28条第2項のセクシャルハラスメントの規定に加え、2014（平成26）年度に、第3項で、いわゆるパワーハラスメントに対する規定を追加制定し、2015（同27）年3月、「東京弁護士会職員ハラスメント防止対策チーム」を設置して、ハラスメント防止への取り組みを行ってきたが、2016（同28）年3月、同対策チーム及び「ハラスメント対応委員会」の設置等を盛り込んだ「東京弁護士会の職場内ハラスメントの防止に関する規則」を制定して、弁護士会の職場内におけるハラスメント全般に対する防止体制が整備された。

今後、具体的防止策としてこれらの制度が有効に機能するためにも、事務局職員、会員弁護士全体に制度の趣旨が十分浸透するよう積極的な広報活動を行い、あわせて、研修の実施、苦情相談への上記対応委員会による適切な助言、指導の実行が求められている。

4 事務局職員の人件費について

(1) 職員の給料手当について

東弁事務局職員（臨時職員等含む、以下同じ）に対する「給料手当」は、東京弁護士会の一般会計の支出項目上「管理費」内に計上されているが、決算書に現れたここ数年の「給料手当」（退職金を除く概算）と職員数（各年4月1日時点、カッコ内は内正規職員数）の推移は以下のとおりである。

	平成25年度	平成26年度	平成27年度

給料手当	5億4,400万円	5億6,800万円	5億9,000万円
職 員 数	130人 (67人)	121人 (65人)	123人 (68人)

このように「給料手当」は毎年増加傾向にあるが、それがどのような理由に基づくものであるかについての理事者からの説明は必ずしも十分とは言えない。

給料手当がかかる増加傾向にある状況の正確な分析と、前述の正規職員数の増員の要請との調整については、より慎重な検討が必要であり、外部委員を含む検討委員会の設置など、具体的対応策の着手が求められる。

(2) 退職金について

東弁職員の退職金については、前述のマネジメント会議報告書では、職員退職給付引当金に負債計上を行うこと、平成26年3月末時点での要支給額は6億円であり、現在の退職給付引当特定資産が1億3,000万円であることと比較すると、5億円近い積立不足金が生じていることになりこの点への対応が求められている。

上記要支給額の前提として、現在の東弁職員の退職金がどのように算定されているのか、今後の支出の見通しについても、会員に可能な限り適切な説明がなされるべきであろう。

5 その他

弁護士会の事務局職員は、業種の特殊性からか、民間企業のようなサービスの向上、競争に対する意識が低いとの指摘もある。

この点につき、管理職の一部に会員弁護士や民間企業の管理職経験者等を雇用することや、事務局業務を恒常的に業務監査する第三者組織を設置する等により業務態勢、業務効率の向上を図る施策も有効であろう。