

## 第4 事務局体制

### 1 事務局体制の現状と問題点

#### (1) 職員数

東京弁護士会（以下、「東弁」という。）の事務局には、2017（平成29）年10月1日現在、正職員69名、図書館職員6名、臨時職員（パート・嘱託・派遣）58名の合計133名の職員が在籍している。この総職員数は、東弁会員数が5,000名ほどであった2007（平成19）年当時とほぼ同一であり、換言すれば10年間で会員数が約1.6倍に増加し、それに伴って業務量が年々増大しているにもかかわらず、職員総数は変わっていないことになる（過去の経緯に照らせば、2009〔平成21〕年には、総職員数が141名まで増加したこともあったが、その後減少している。）。

その結果、ここ数年来、正職員の超過勤務時間の増大が問題となっている。超過勤務時間の増大は、職員の健康管理及びライフワークバランスに対して大きな問題であると同時に、会財政の面からも年間2,800万円程度の超過勤務手当負担としてその健全化の阻害要因の一つとなっているからである。

このような現状を受けて、既に数年前から、事務局内の各部署から職員不足の訴え、人員補充要請の声が寄せられているが、十分な職員数を確保するためには以下のような問題点が指摘されている。

正職員については、「東京弁護士会事務局職制に関する規則」で正職員の定数は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、この規定が正職員の増員の障害となってきた。また、正職員については、産休及び育児・介護休暇取得職員の影響も指摘されている。すなわち、現在、正職員69名中、長期休業が2名、短時間勤務選択者が7名いるが、これらの職員はいずれ近い将来職場復帰することが予定されているので、直ちに正職員補充を行うというわけにはいかない。

そこでマンパワーの不足を非正規雇傭によって補うことが行われてきたが、それにも限界がある。例えば、近時、職員の業務量の増大をもたらしている一例として弁護士法23条による弁護士照会制度の利用数の増加があげられるが、これまでも同業務の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きたものの、照会件数は現在も日々増加の一途を辿っており、遠からず職員補充のみでは対応しきれなくなることは明らかである。更に、東弁には多数の委員会・協議会・対策本部等が存在するが、こうした委員会对応や東弁のOAシステム管理運営のような継続性と一定レベルの専門性を要する職務をパート・派遣といった臨時職員に委ねることに無理があり、正職員の不足を非正規雇傭の増員で補うという従来手法には限界が見えていと言わざるを得ない。

他方、職員の業務スペースの物理的な限界の問題も存する。現在、事務局は会館6階と7階の一部（及び4階会員受付）で業務を行っているが、いずれも既にいっぱいの状態で、職員を増員した場合、増員された職員の机を置くスペースを如何に確保するかが問題となる。

加えて、財務的な問題も存する。現在、東弁正職員の給与・賞与及び福利厚生費の平均は年額880万円程度であり、これに退職金及び非正規雇傭の給与等を加えて単純計算すると、会員一人あたりの職員人件費負担額は約10万円強であり、東弁の会費年額21万6,000円の45%程度にあたることになり、会員による人件費負担割合としては上限に近いと思われるからである。

#### (2) 事務局組織と職務管掌

現在、東弁事務局は、事務局長（1名）、事務局次長（1名）の下に、秘書課、広報課、人事・情報システム課、会員課、総務課、司法調査課、人権課、財務課、法律相談課、業務課の10の課で組織されている。このうち、業務課は2014（平成26）年9月に新設され、また、事務局次長は2016（平成28）年度までは課長兼任の2名であったが、翌年度から次長専任の1名となった。

このような体制が構築されたのは、長い東弁の歴史の中での蓄積によるものであり、同様に、各課の職務管掌も歴史的背景の産物であるが、いずれも必ずしも合理的かつ効率的とはいえない。

例えば、人事とウェブサイトやメールを含む東弁OAシステムの管理が同一の課で為されていること、先に挙げた弁護士法23条に基づく照会請求が会員課の管掌であること、紛議・綱紀・懲戒・市民窓口が総務課の管掌にありながら非弁・非弁提携が司法調査課の管掌となっていること等、いずれも合理性・効率性に欠けているとの指摘が為されている。

前段で述べたように、マンパワーの不足を職員数増加のみで補うことができない以上、業務の合理化・効率化は避けては通れない喫緊の課題である。上記以外にも、嘱託弁護士10名で構成されている調査室の機能や2014（平成26）年に設けられて2016（平成28）年に廃止された理事者付嘱託制度の検討も含めて、組織構成と職務配点については、取り急ぎ検討の必要があると思われる。

## 2 東京弁護士会マネジメント会議報告書

2014（平成26）年7月、東弁の運営業務に関し、その問題点と改善点を検討するために民間会社の管理職、公認会計士ら4名で構成された「東京弁護士会マネジメント会議」が発足し、同会議は、2015（平成27）年2月、東弁の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」を東弁会長宛に提出した。

報告書の内容については「LIBRA」2015（平成27）年6月号の特集に詳しいが、東弁事務局体制に関連する問題に対する提言のうち、管理職（課長）に対するマネジメント研修は既に行われ、旧来課長兼任で2名体制であった事務局次長を次長選任の1名体制としたことは既に述べたとおりである。その他、提言にある人事評価制度の改正やペーパーレス体制の構築も順次にはあるが鋭意進められているところである。

## 3 事務局体制改革のための提言

### (1) 適正職員数の確保

2017（平成29）年度理事者は、上記の正職員（図書館職員を除く）定数70名を75名程度に増員することを検討中である。これは、先述の人員補充要請の声に応え、増加の一途を辿っている超過勤務時間数を減少させることを目的とした措置である。ただ、2013（平成25）年4月に施行された改正労働契約法により、有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えた時は、労働者の申し込みにより無期労働契約に転換できるとされ、東弁事務局には2018（平成30）年4月にこの規定の適用対象となる有期契約職員が数名存し、仮にこの者たちが無期労働契約への転換を希望した場合、無期契約職員は、「同一労働同一賃金」の理念の元においては、少なくとも賃金面において正職員とほぼ同一になってしまうとの問題もあり、本稿執筆時点では正職員の定員を何名にすべきかの結論は得られていない。

他方、当面の問題に対処するために正職員の定員を75名程度に増加することは必要かつ有用なことであるが、東弁事務局の適正職員数（総職員数及び正職員数）に関する議論も避けては通れないところである。

現在、8,000名余の会員を有し10年以内には会員数1万名以上になることが予想されている東弁において、事務局の規模としてはどの程度が適正であるかにつき、直ちに明確な回答を得ることは困難である。一つの考えとしては、職員数につき財務的な観点から一定の枠を設けることが考えられる。実際に、2015（平成27）年度までは、職員の給与及び賞与の総額を年額5億円以下とするという申し合わせがあったのであるが、以下に述べるのは、これを更に発展させて会員数及び業務量の増大にも対応できるような枠組みを構築するための一案である。

まず第1に、総職員数については、人件費総額（給与・賞与・法定福利・福利厚生・退職金）が会費収入の50%未満となるようにする。ここで「50%」としたのは、先にも述べたように現在、この総人件費を会員一人あたりで見た場合に会費年額の約45%程度である事実と、東弁の委員会等をはじめとする様々な活動費、

並びにOAをはじめとする様々な設備の維持管理及び拡充のための費用等を考慮した場合、人件費の占める割合は50%が上限と考えられることによる。

そして第2に、総職員中の正職員数であるが、会員100名あたり1名との基準を設ける。この基準を現状にあてはめた場合、正職員数は約80名が適正規模ということになり、その場合の会員一人あたりの正職員人件費負担は約8万8,000円となる。そして、会員年会費の50%である10万8,000円との差額2万円に会員数を乗じた金額が図書館職員及び臨時職員の人件費に充てられる金額の上限ということになる。もちろんこれはシミュレーションのための単純計算であり、実際には若手会員の会費減額等様々な他の要因が入ってくるためこのとおりになるものではないが、東弁における事務局の適正規模及び適正職員数を論じるにあたっては、こうした大枠としての基本原則から定めざるを得ないと考えられる。

なお、適正職員数を考えるにあたっては、上述のように財務的な観点が不可欠なので、若干この点を付記する。まず、職員の給与体系に関しては、職制改革と併せて2015（平成27）年に大幅な改革を行い、2016（平成28）年以降、この新たな給与基準に基づく新たな退職金規定が検討されている。これらにより、短期的には東弁財政面における人件費負担を多少なりとも軽減し、長期的には人員増加の余力を得ることが期待されているところである。

## (2) 事務局スペース

会館6階の事務局には、現状では人員増加に伴って新たな机を置くスペースが無いように思われる。しかし、事務局内の長大なカウンターの大半は必要不可欠な設備とは言えず、このカウンター前の廊下状部分にかなりのデッドスペースが生じている上に、このカウンター利用のために一般人までもが事務局内に自由に入出りできるため、職員のセキュリティ上の問題も生じている。カウンターを必要最低限に圧縮してデッドスペースの有効活用を図ることにより新たな業務スペースを生み出すと同時に、事務局に関係者以外が自由に入出りできないようにしてセキュリティの向上を図るべきと思われる。

## (3) 事務局組織改革と管掌職務の再配分

事務の効率化のためには事務局内の組織再編成が必要と思われ、以下はその一案である。

- ① 事務局内を大きく管理部門（秘書課・財務課・総務課・人事情報システム化・会員課）と業務部門（業務課・法律相談課・公法課・人権課・司法調査課）に分け、専任次長2名がそれぞれを担当する。
- ② 局長および次長2名による局次長会議を月1回程度開催し、意思疎通を図ると共に、その内容を局長が理事者に報告することを義務づける。
- ③ 現在総務課の管掌となっている綱紀・懲戒、並びに司法調査課の管掌となっている非弁・非弁提携は、いずれも会員課の管掌とし、情報の共有化を進める（但し、一般市民との対応が主となる市民窓口及び紛議調停は総務課に残す）。
- ④ 現在会員課の管掌となっている23条照会請求及び職務上請求は、業務課の管掌とする。
- ⑤ 現在会員課の管掌となっている運動会及び厚生は総務課の管掌とする。

以上のような管掌職務の再配分をした上で、各課においては、職務担当を課員それぞれではなくチームにおいて行うようにする。これは既に一部では行われているが、言ってみれば、一つの業務を一人が担当するのではなく3つの業務を3人が担当するシステムとするのである。このことによって、休業や時短勤務をせざるを得ない職員のカヴァーをスムーズに行える体勢を日頃から整えておくことができる。

## 4 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、東弁では、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、更に、2015（平成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、具体的なハラスメント被害が生じないように、ハラスメント行為及びその疑いのあるケースの情報収集、当該ケースに対する改善策、対応策の検討及び実施、ハラスメント防止に関する研修の企画及び実施等の活動を行っている。この問題は、事務局内部にとどまらず、役員を含め会員弁護士と事務局職員の間にも発生しうるものであり、会員弁護士の強い自覚と具体的防止策の構築が求められている。