

第4 事務局体制

1 事務局体制を論ずる意義

事務局は、東弁の日々の活動を支える極めて重要な柱である。東弁は、事務局なくしては一日たりとも活動することはできない、といっても過言ではない。立ち止まることが許されない弁護士界の巨人である東弁にとって、事務局は、まさに要である。

東弁の活動領域も益々拡大し、その内容も高度な知識や経験が求められるより深いものになっており、このように拡大・深化する東弁活動を、息長く実効的に支えられる事務局体制を如何にして維持し、発展させていくのかを検討することは、弁護士自治の維持・発展に直結する問題である。

事務局体制を論ずる意義は、かかる点に存する。

2 検討の視座

事務局体制を論ずるに際しては、二つの視座が必要であろう。

一つは、体制自体をどうするかという視座、もう一つは、体制の下で日々仕事に当たる人が生きるという視座である。

ただ、この二つの視座は「並列的に存在し、別々に論ずればいい」ものではない。

やはり、人ありきの観点から、事務局に所属する全ての職員が、生き活きと仕事に取り組める職場環境の保持を基本に体制を検討するという態度が望まれよう。

以下、かかる検討態度を前提に、問題点の分析と共に、若干の提言を行う。

3 問題点の分析

(1) 問題の所在

ア 東弁の業務は年を追うごとに拡大・深化する傾向にある。

幸い、東弁の事務局職員の意識は高く、増大する仕事にも積極的に取り組んでくれている。しかし、事務局職員個々人の意識と能力に頼れる時代は、既に遠い過去となっている。むしろ、恒常的な超過勤務状態が職員の私的領域を侵食し、その心身に大きな負荷をもたらしており、この状態の改善こそ急務である。

事務局に質の高い仕事を提供して貰うためには、事務局職員個々人が充実した私生活を営める職場環境が不可欠である。

イ 超過勤務状態の改善は、毎年度の理事者にとっても常に喫緊の課題である。

例えば、平成26年度理事者は、東弁業務全般について、その問題点と改善すべき事項を検討するため、非弁護士4名の有識者からなる「東京弁護士会マネジメント会議」を立ち上げ、同会議は、2015（平成27）年2月、東弁会長に、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化の3点に及ぶ、「東京弁護士会マネジメント会議報告書」を提出した。

同報告書は、事務局体制に関して、主に、人事評価、人材育成、組織運営について、問題の分析と提言を行なっている。それらの提言のうち、課長以上の管理職に対するマネジメント研修は既にも実施され、人事評価制度の改正やペーパーレス化も、順次、進められている。

他の年度の理事者も、週5日の勤務日のうち1日をノー残業デーとし、その徹底を図ったり、月1回の管理職会議において、超過勤務の状況とその理由、抑制に向けた努力ポイントなどについて確認する、弁護士会照会事務の効率化を推し進める、印鑑証明書等諸発行機を設置する、といった様々の工夫を重ねてきている。

その結果、超過勤務状態は、ある程度改善されてはいるものの、なお不十分と言わざるを得ず、さらなる

超過勤務抑制のための方策が求められている。

(2) 超過勤務抑制のための方策

ア 正職員定数の増加

東弁の正職員の定数は、東京弁護士会事務局職制に関する規則（以下「規則」という）第2条第4項で70名以内（図書館職員を除く）とされていたが、2018年2月13日の同規則改正によって、75名以内に増員された。

しかし、これでも十分とはいえない。

綱紀懲戒や入退会手続、弁護士不祥事対策、OAシステム管理といった従来業務の増大のほか、2017年の日弁連総会で会員の義務とされたFATF年次報告書の提出に伴う新たな業務も生じており、さらに、出産育児や介護のために短時間労働や休業を取得する正職員が増えることも想定しておかなくてはならず、人手不足が解消される要因に乏しいからである。

一方で、会財政の健全化や業務スペースの限界などから、必要に応じて正職員の定数を増やすこともままならない状況にある。

イ 非正職員の雇用

そこで、定数に縛られない非正職員を雇用することによって正職員の不足を補うことも行われてきた。

しかし、会財政や業務スペースの問題からは逃れられないだけでなく、多数かつ多様な委員会等対応業務や、OAシステム管理運営といった継続性と一定レベルの専門性を要する職務を、非正職員に委ねることにも限界があり、非正職員を増員すれば済むという訳にもいかない。

ウ 事務局体制の見直し

このように、超過勤務抑制策としての正職員定数の増加、非正職員の雇用には限界がある以上、並行して事務局体制の合理化にも取り組まなくてはならない。

現在の東弁の事務局体制は、事務局長（1名）、事務局次長（2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、業務課が置かれる形になっている。

この体制には、経験的事実に基づく合理性がある反面、体制構築の常として、不合理な点も否定できない。

過去にも、不合理な点を少しでも改めるべく、2014（平成26）年9月に業務課を新設したり、2016（平成28）年度までは課長兼任であった事務局次長が翌年度から次長専任となるなど、改編も行われてきたが、これからも絶えず、見直しが図られるべきである。

エ 事務の見直し

(ア) さらに、事務自体のあり方についても、効率化の見地から見直しが必要である。

事務作業は、それ自体、際限がないと共に、新たな別の事務を発生させる自己増殖的傾向が顕著である。事務のあり方を不断に見直す必要がある所以である。

それぞれの事務の目的や意義を、ある程度長期的視野に立って見極め、所掌の変更や、事務の改廃、代替といった果敢な見直しが必須である。

例えば、人事とウェブサイトなどのOAシステム管理を同一の課が担当していること、弁護士会照会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担当でありながら、非弁・非弁提携が司法調査課の管掌となっているなど、合理性という観点からは疑問を禁じ得ない点も散見される。

より合理的・効率的な事務処理を目指して、常に所掌や事務遂行の現状を検証する必要がある。

(イ) 併せて、事務の効率化を求める私たち会員も、事務増加の一因とならないよう、事務局頼りを排し、出来ることはやる、という意識を共有することが必要である。

例えば、委員会の運営では、会議を事務局の勤務時間外に設定しない、時間外設定がやむを得ないときは、極力、委員のみで運営をまかなう、資料の配布は、出来るだけオンライン・ストレージを利用し、ペーパーレス化に努める、紙資料を用いざるを得ない場合は、可能な限りコピー枚数を抑える、紙資料の印刷指示は、少なくとも2営業日前までに済ませる、といった細かい配慮を積み重ねていくことが求められる。

具体的方策は、これらに尽きるものではないが、大事なことは、私たち会員が、事務局の仕事の効率化に積極的に貢献する、という意識を共有することである。

4 結び－財務的観点からの付言

以上、人を活かす事務局体制という視点から、縷々述べてきたところからも明らかな通り、事務局のあり方改革は待った無しの課題である。しかも、この改革には財務的限界が付き纏う。

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21万6000円の45%程度にあたる。この会費に占める人件費負担割合は、人件費増加の限界が迫っていることを如実に示している。

他方、事務局職員の労働者としての権利に配慮し、献身には給与等をもって適正に応えていく必要もある。如何にして、この限界と必要とのバランスを取り、永続性のある適正な賃金水準を確保するかにこそ、あり方改革の真の難しさが潜んでいる。

理事者が毎年交代する一年任期制の下で、如何にして課題取組の継続性を保ちつつ、出来るだけ早く改革の果実を得るかについて、私たち会員の叡智が求められている。