第 17 回弁護士業務改革シンポジウム　＜第 6 分科会＞

今こそ「夢」実現！
～より深く，より広く，
若手弁護士の活躍の場はここにも～

第 1　はじめに …… 149

第 2　夢キャラバン　～全国からの夢のヒント，夢への課題を探る …… 150

第 3　弁護士の初心は　～社会の中の弁護士「災害における役割」 …… 154

第 4　夢は世界に　～海外弁護士に負けてはいられない …… 157

第 5　夢はこうやって実現する

～様々な分野の実践成功例から明日の自分を創る！ …… 162

第 6　夢実現ツールとしてのマーケティング

～先輩の体験談を糧とする思考枠組み …… 171

第 7　明日の弁護士像を語り合おう

～弁護士が憧れの職業であり続けるために …… 176

第 8　最後に …… 178

資料編　※以下の資料は，基調報告書付属の CD に収録されております。

資料 6　若手法曹サポートセンター　夢構想プロジェクトチーム 活動履歴

第１　はじめに

弁護士に対する熱い夢，強い憧れがあったからこそ，辛い受験を乗り越えて大学に進み，ロースクール，研修所で研鑽を積み続けてきたはずである。今，その夢はどうなってしまったのだろうか。日常の業務に追われ，当時の夢をどこかに置き去りにしていないだろうか。夢を持ってこそ，弁護士としての充実感は大きく，日々の業務も楽しいはずである。

明日の業務に不安を抱えながらでは，夢を語る余裕などないかもしれない。しかし，そうであればなおさら自分を見つめ直し，初心に立ち返って，3 年，5 年，10 年先の将来に向けた夢をカラーで描くこと，そして計画を立て，練り直してはその達成度を日々確認しつつ，実現に向けて一歩ずつ努力をすることが，結局，明日の業務の不安を克服する最も効果的な処方箋なのではないだろうか。夢を自覚し夢を実現する具体的な方法論を知って初めて業務改革に取り組むことができる。より深く，より広く，若手弁護士の活躍の場は沢山あることを示した。あと必要なのは，各人のほんの少しの情熱と意識改革だけである。

本分科会では，午前の部でワタミ株式会社取締役会長の渡邉美樹氏に講演をいただく。渡邉氏は 1984 年にワタミを創業，2000 年に東証一部上場を果たし，「地球上で一番たくさんのありがとうを集めるグループになろう」という理念のもと，外食，介護，高齢者向け宅配，農業，環境など，労働集約型事業を展開してきた。公共的事業にも挑戦をされるほか，日本経団連理事，政府の教育再生会議委員，神奈川県教育委員会委員のほか，カンボジア，ネパールの学校建設，孤児院運営にも関わっておられる。2011 年 6 月 1 日からは，岩手県陸前高田市参与として東日本大震災の復興支援にも取り組まれている。

渡邉氏自ら活動領域を広げてきた実践の歴史を通じて，夢を持ち続け努力することの重要性を再確認していただければ幸いである。

午後の部では，若手法曹サポートセンター夢構想プロジェクトチーム（ＰＴ）の活動成果を踏まえ，以下の研究課題について発表を行う。

(1) 全国からの夢のヒント，夢への課題：北海道から九州まで延べ 9 回にわたる全国キャラバン及びアンケートによって調査した，若手弁護士の業務状況と夢，夢を阻む障害について，地域特性を交えて発表する。

(2) 災害における弁護士の役割：関東大震災以降，この度の東日本大震災までの災害において，数多くの弁護士が残した活躍の軌跡と災害復興の立法の歩みを俯瞰し，弁護士の社会的使命及び災害時における役割について再認識する。

(3) 海外の弁護士事情：遠くはブラジル，アメリカ，インドからラオス，ネパール，中国，台湾，韓国まで，実地調査やヒアリングを行った。世界の中で，激しい競争にありながらプロボノ活動も大事に頑張る若手弁護士の多様性を報告する。

(4) 夢実現のための具体的方法論とマーケティング：顧客の支持を得るための具体的な方法を発表する。その実践例をマーケティングの視点から分析・解説し，国内外をあわせ 100 人の方々に実施したインタビューから得たヒントを織り込み，報告したい。

(5) 明日の弁護士像：最後に，ロースクール生からも，今なぜ弁護士を目指すのか，その夢をお聞きする。弁護士があこがれの職業であるというロースクール生の声は，きっと私たちの自覚を呼び覚ましてくれるはずである。

第２　夢キャラバン～全国からの夢のヒント，夢への課題を探る

夢は，弁護士ごとに存在する。私たちは，地域特性や世代差を踏まえた複数の夢のグランドデザインを探るべく，また同時に夢への障害とその克服方法についてのヒントを求めて，「全国キャラバン」と題して全国各地を訪問し，意見交換を実施した。若手弁護士同士が直接話し合う，大変貴重な機会となった。以下，特に記載がない限り，数値等は訪問時のものである。

１　宮崎県　　2010 年 12 月 6 日（月）訪問

①弁護士の分布　登録弁護士数 99 名。各支部には法テラスやひまわり事務所を設置。登録 10 年未満が約半数。県外出身者が多く，受け入れに寛容という特徴がある。

②若手弁護士の事業形態　登録当初はまず勤務弁護士となるのが一般的であり，2～3 年目からは独立もしくはパートナーとなることが多いようである。

③業務の状況　法律相談を窓口として依頼を受けることが多いため，必然的にゼネラリストであることが求められると考える若手が多数見られた。登録 1～2 年でも，法律相談等を主体に独立経営していくことが十分可能である。多くの若手弁護士は裁判員裁判を経験しており，刑事事件のスキルアップは地方の方が有利との意見も挙げられた。

④若手の声

・宮崎とは縁がないにもかかわらず，宮崎県弁護士会に登録したが，大変よく面倒を見てもらっている。今後は，過疎の解消のために宮崎で開業をしたい。

・宮崎には労働事件の企業側に立つ弁護士が少ないので，この分野で頑張りたい。

・若手ではあるが，企業向けの講演などをさせてもらっている。

２　熊本県　　2011 年 1 月 26 日（水）訪問

①弁護士の分布　登録弁護士数 194 名。県内各支部地域ではひまわり公設事務所が設置され，新規の開設はなくなったが，県内事務所が法人化して支店を設置する形での過疎地対策が拡がっている。

②若手弁護士の事業形態　登録当初はまず勤務弁護士となるのが一般的であり，2～3 年目からは独立もしくはパートナーとなることが多いようだ。近年，若手弁護士の独立志向が減退している影響もあって，新規登録弁護士の受け皿事務所が少なくなっている。

③業務の状況　九州圏内の支部としては業務に恵まれているようだが，若手には将来に対する漠然とした危機感が大きくなってきているようであった。夜間の相談受付や事務所のロゴやマークの作成などにより，事務所の差別化を図る動きが見られる。

④若手の声

・支部単位の過疎地にも法律事務所が設立されてきているが，赴くのが困難な人々もいる。その対策として，行政とも連携して訪問相談体制を作りたい。

・司法書士として 10 年の経験があるが，依頼者の希望に直接応えるため，士業のデパートのような形態で業務を行いたい。

・例えば任期付公務員やその他弁護士以外の活動をする人達が所属し，戻ってこられるような事務所を作りたい。

・九州圏内の企業が東南アジアなどへ進出するための助けをしたい。

３　旭川　　2011 年 1 月 31 日（月）訪問

①弁護士の分布　会員は 50 名（本庁 43 名，それ以外 7 名）で，うち，50 期台が 31 名と若い世代が多い。道外出身者が非常に多い点も特徴的。弁護士会では月に一度の判例研究会によって支部の会員との交流を図るなど，会全体で若手を支える試みが見られる。

②若手弁護士の事業形態　地域の経済規模が大きくないため，勤務弁護士は採らず登録当初からいわゆるノキ弁となるのがここ 10 年余の形態である。もっとも，最低保障をつけて共同受任をするなど，手取り足取りの教育が受けられるノキ弁でもある。

③業務の状況　以前は広告を出すと事件を受任しきれなかったが，ここ数年は若手中心に広報にかなり力を入れている。国選事件は，接見の移動に半日を要するなど負担感が大きいため，会員皆で分担するもの，という捉え方であった。地域全体の活性化に弁護士がどのように関わるか，町おこしという視点で活動に取り組んでいる様子も見られた。

④若手の声

・首都圏と同じように企業の予防法務をしたい。企業を支え旭川の経済に貢献したい。

・地元企業を再生したいが，民事再生となると事務所の規模やノウハウが少ない点などで難しい。大型案件等について，都市部の事務所との共同受任ができれば。

・医療ツーリズムなどの新分野を開拓し，旭川の町全体を活性化する活動がしたい。

４　佐賀県武雄市（武雄支部所在地）（九州北部 4 弁護士会，福岡県，佐賀県，長崎県，大分県）　　2011 年 2 月 27 日（日）訪問

①弁護士の分布　福岡は全国第 5 位という多数の会員数を抱える一方で，佐賀は会員数が少なく，弁護士 1 人あたりの事件数が全国第 2 位と大きな差がある。福岡では「食べるだけならばなんとかやっていける」という厳しい現状認識を持つ若手弁護士が多かったのに対し，佐賀では「まだ（豊富に）事件がある」との認識。同様に，大分や長崎でも「事件はまだある」という楽観的な認識があった。

②若手弁護士の事業形態　地域差はあるものの，登録当初は勤務弁護士が一般的。

③業務の状況　福岡では，チケット制（市に相談に来た人にチケットを渡し，それを弁護士会に持っていくと無料で相談が受けられる）や，社会福祉協議会などと連携して高齢者向けに無料講演会を行うなど，組織的に業務拡大に取り組んでいる。佐賀では，地元の情報誌，フリーペーパー，テレビ，ラジオなどの広報に毎年数百万円程度使う，地域密着型の事務所もあるとのこと。大分では，登録 2 年目で配当のある破産管財事件を任されるなど，大都市では経験できないような仕事ができる，との声が聞かれた。

④若手の声

・中小企業の起業運営，再生支援を通じて，日本の経済再生につなげたい。ＭＢＡの資格を取得し，企業に総合的な助言ができるようにスキルを磨いている。

・他士業との連携を意識しつつ，病院再生事業を行っていきたい。

・弁護士としての社会貢献を大切にしたい。子供の権利に関わり，その他の活動・仕事・事件をやることで，社会正義の実現の一助になればよい。

５　愛媛（四国弁連）　　2011 年 7 月 13 日（水）訪問

①弁護士の分布　松山市以外の都市も産業が活発で,支部にも比較的多くの弁護士が登録。登録弁護士約 140 人に対し事務所数約 120 と，ほとんどが単独事務所（一人事務所）。

②若手弁護士の事業形態　新規登録時は勤務弁護士となるも，1～2 年程度勤務の後，比較的早期に独立する傾向にある。現在は，パートナー制による共同事務所は極めて稀であるが，若手弁護士の中には，経費分担やスケールメリットのために，共同経営化を検討する動きも認められる。

③業務の状況　若手弁護士の収入の大部分は債務整理が占めており，ほか，国選弁護，委員会，法律相談などを窓口としている。ホームページを整備している事務所は多くはなく，現時点では一般的なホームページを設けることでも十分効果的とのことであった。

④若手の声

・先生と呼ばれる弁護士であっても，敷居の低い法律事務所にしたい。気軽に相談に来られるように，ホームページ開設や広告出稿，低い相談料金などの工夫をしている。

・かつては企業で 1000 億円を動かす仕事も担当したが，実感が持てなかった。金額よりも，依頼者の笑顔を見たときにこの仕事をやっていて良かったという実感が湧いた。

６　広島（中国地方弁連）　　2011 年 7 月 22 日（金）訪問

①弁護士の分布　広島の登録弁護士数は約 450 名，うち，登録 4 年未満（60 期以降）が 34％と非常に若い弁護士会である。鳥取も 57 期以降が全体の約 3 分の 2 でほぼ若手である。弁護士人口の増加により，支部にも弁護士が増え，国選事件の受任が増えるなど，市民に対する法的サービスの提供は広がっている。

②若手弁護士の事業形態　新規登録時では勤務弁護士が多いが，直近では登録当初からパートナー制による共同経営や法人化による支店展開の例も見られる。

③業務の状況　所属事務所の形態にかかわらず，多くの弁護士が一般民事事件，刑事事件を満遍なく扱っている様子。会員同士の結びつきが強く，先輩弁護士からサポートが受けられる反面，若手弁護士が企業から新規の相談を受けるチャンスは少ないという認識。

④若手の声

・広島では，専門分野に絞ってしまうと絶対的な事件数が少ないため経営として成立しない可能性がある。そこで，弁護士個々が専門分野を持ち寄り，総合的な事務所となるよう共同経営している。もっとも，専門分野を受任するきっかけづくりは難しい。

・事務所所在地（支部）では，他の支部よりさらに弁護士が少なく，市民は他士業に相談をすることが多いので，弁護士へのアクセスを増やすよう努力する必要がある。

７　愛知県（中部弁連）　　2011 年 8 月 8 日（月）訪問

①弁護士の分布　愛知県弁護士会は東京，大阪に次ぐ登録人数であり，2011 年 1 月 1 日現在の弁護士数は 1445 名である。

②若手弁護士の事業形態　登録当初はほとんどが勤務弁護士。ただし，63 期から，即独弁護士が共同で経営する事務所を設立し，これを弁護士会がバックアップするという取組みも行われている。即独者は今後も増えるだろうとの見方が示されていた。

③業務の状況　勤務弁護士として日々の業務が多忙で，今後の夢や目標について考える時間もない，との声が多数であり，また昨今の新規登録弁護士の就職の厳しさから今後の競争激化を予想し，漠然とした不安感を抱いている若手が多く見られた。

④若手の声

・多忙のため，修習時代のように様々な場所で知識を吸収し成長する機会が減った。

・幸いにして定評のある事務所に就職できており，事務所にいながら，自分の興味のある少年事件に力を入れていきたい。

・弁理士は，同じ愛知でも世界に出て行っているが弁護士はまだまだ。海外に関わる仕事ができるようになりたい。

８　訪問地：大阪（近畿弁連）　　2011 年 9 月 1 日（木）訪問

①弁護士の分布　2011 年 4 月 1 日現在の弁護士数は 3721 名である。

②若手弁護士の事業形態　登録当初はほとんどが勤務弁護士である。ただし，既存事務所による受け入れは限界にきているとの見方が示されており，今後は即独弁護士など，新たな形態を採らざるを得ない状況にある。

③業務の状況　勤務弁護士として一般民事，企業法務，交通事故，家事，刑事等の事務所事件を担当しながら，併せて個人事件として一般民事，家事，刑事事件に取り組んでいるという若手弁護士が多く見られた。弁護士としての今後の夢や目標については明確になっておらず検討中であるとの声が多数であったが，一方で関西経済を支える中小企業を積極的に支援したいとの点については明確な目標を掲げていた。

④若手の声

・関西の中小企業を支える仕事がしたくて弁護士になった。ぜひその夢を達成したい。

・企業を支えるゼネラリストになりたいので，行政や租税といった専門分野についても勉強をしていきたい。

・独立後数年経過したが，現在頭打ちの意識があるので，今回のキャラバンを機会にもう一度自分の業務を見つめ直したい。

９　横浜（関東弁連）　　2011 年 9 月 3 日（土）訪問

特別編として，神奈川県所在の 4 つの法科大学院（神奈川大学，関東学院大学，桐蔭横浜大学，横浜国立大学）の現役ロースクール生や修了生を中心に参加を呼び掛け，千葉景子弁護士（元法務大臣）による，弁護士になった経緯や社会における法律家の役割等に関する講演の後，横浜弁護士会会員 3 名によるパネルディスカッションを通して，参加したロースクール生や修了生の意識調査及び意見交換を行った。

ロースクール生及び修了生から，弁護士になってコンビニ的事務所を創りたい，難民支援を行いたい，エンタメ問題に取り組みたいなど夢が語られた一方，法律事務所への就職に関する質問や不安が寄せられ，すでに就職問題への関心が高いことが浮き彫りとなった。これに対し，多くの会員から，「就職問題を気にする以前に弁護士を目指した夢や志を忘れずに頑張ってほしい」「弁護士の夢や目標を今から設定することが重要である」とアドバイスをすると，参加したロースクール生は一様に納得し，「弁護士は夢を大事にしていることがわかって勇気が沸いた」との発言が多数あった。

第３　弁護士の初心は～社会の中の弁護士「災害における役割」

弁護士を志したときは，誰もが素朴に「困った人の役に立ちたい」「社会の構築に重要な役割を果たしたい」と夢見たはずである。その思いは，日々の業務の中で，どれだけ活かされているだろうか。とりわけ，東日本大震災のような大災害が起きると，「困っている被災者の役に立つこと」「傷ついた社会の復興に重要な役割を果たすこと」が弁護士に強く求められる。それは，初心で抱いた素朴な夢を，使命として果たす場でもある。

１　災害時における弁護士活動の歩み

東日本大震災では弁護士が様々な活動を展開したが，従前からも災害発生に際し，弁護士は積極的に関わってきた。その活動のいくつかを紹介する。

(1)　“日本のシンドラー”――関東大震災（大正 12 年（1923 年））

10 万人を超える死者・行方不明者や壊滅的被害に加え，朝鮮人虐殺等のおびただしい人権侵害も発生した。デモクラシー時代の社会派弁護士として著名な布施辰治弁護士は，震災時の朝鮮人の保護活動から，朝鮮半島では“日本のシンドラー”と呼ばれる。また，罹災都市借地借家臨時処理法の基礎となった旧臨時処理法の立法議論にも参加した。

(2)　復興基本法としての日本国憲法と弁護士法の成立

戦後日本の進むべき道を定めた日本国憲法は，同時に，焼け野原となった日本の復興のあり方を示した復興基本法ともいえる。国や社会の再生には，人権保障と生活の再建が最重要であることを謳っている。その社会づくりの担い手となることを期して，昭和 24 年に現在の弁護士法が成立した。

(3)　災害の教訓と対策を立法化――戦後から高度経済成長期

経済や社会が成長しても，災害は関係なくやってくる。しかし，その教訓と未整備だった災害対策を法律としてつくりあげることも弁護士の使命といえる。枕崎台風（昭 20）と昭和南海地震（昭 21）を受けて，昭和 22 年に災害救助法が制定された。ほか福井地震（昭 23）→建築基準法（昭 25），伊勢湾台風（昭 34）→災害対策基本法（昭 36），羽越水害（昭 42）→災害弔慰金法（昭 48）など。

(4)　弁護士会による復興支援の動き――雲仙普賢岳噴火（平成 3 年（1991 年））

平成に入った頃から，弁護士会による復興支援の動きが見られる。雲仙普賢岳噴火では，長崎に事務所を構える福崎博孝弁護士らが個人的に共済制度などの支援活動を始め，やがて会としての組織的な立法提言活動につながり，平成 6 年には日弁連定期総会ではじめて災害に関する決議を採択した。また，平成 5 年の奥尻島津波災害では，地元弁護士会による視察と無料相談が行われた。

(5)　新たな被災者支援の動き――阪神淡路大震災（平成 7 年（1995 年））

神戸弁護士会の故・滝本雅彦副会長（当時）は，被災地に法の支配を示すため弁護士会の旗を立てようとしたと語っている。阪神淡路大震災および，平成 16 年の新潟県中越地震では，弁護士による新たな活動が見られた。法律相談を通じて被災者支援を行う，積極的に情報提供して紛争予防する，ＡＤＲの取組み，公設事務所の設置による継続的支援などである。さらに，平成 10 年には，被災者生活再建支援法が成立し，平成 16 年，平成 19 年に日弁連の立法提言活動の成果もあって，同法の全面改正が実現した。

こうした経験と教訓を踏まえて，平時からの災害復興支援体制を構築するようになったのである。

2　米国における災害と弁護士の関わり

(1) 災害対策のプロ集団―ＦＥＭＡ

米国でも，災害対応は重要な国家的課題とされている。大災害等の緊急事態時には，連邦緊急事態管理庁（Federal Emergency Management Agency of the United States／ＦＥＭＡ）が，災害対応のプロフェッショナル集団として活躍している。

ＦＥＭＡは，国民の生命と財産を守るという明確なミッションの下，約 130 人の弁護士資格を持つスタッフを擁し，彼らが災害救助のオペレーション（官・民を問わない），各種申請支援，ＡＤＲの運営などを行っている。

(2) 災害時は若手弁護士の出番

ＦＥＭＡの活動は，スタフォード法に基づいて実施されているが，同法には弁護士の役割が明記されている。同法 415 条(Robert T. Stafford Disaster Relief Sec. 415. Legal Services (42 U.S.C. 5182)) では，リーガルサービスについて以下のように定めている。「大統領は，大規模災害による低所得者のニーズを満たすための法的サービスが不十分と判断したときは，本法に基づく事業目的を達するため，しかるべき連邦政府機関及び州弁護士会ならびに市町村弁護士会の相談と支援を得て，その事業を実施する。」

これに基づいて，米国弁護士会（American Bar Association／ＡＢＡ）では，若手部会が，被災者に対する法律相談等の支援活動を行っている。米国では，災害時はまさに若手弁護士の出番であり，社会的使命を果たす役割を担う場なのである。

(3) プロボノ活動は人気が高い

米国弁護士会では“法と国家安全保障に関する委員会”を組織し，緊急時の役割について啓蒙，研修，マニュアル作成等も行っている。米国の弁護士業会では，プロボノ活動が公的にも推奨されている。若手弁護士の一般業務とプロボノ活動を同列で扱う事務所には優秀なロースクール生が関心を寄せ，むしろ求心力が高くなるという。

弁護士登録は州単位で行うが,災害時には州を超えた活動を許容する対応も行っている。平時と災害時の切り替えがしっかり文化として根付いている。

(4) 弁護士による積極的なロビー活動

弁護士の素養と経験を活かしたロビー活動も展開されている。たとえば，建築基準コード（日本でいう建築基準法の具体的基準）の設定，普及に関する弁護士の活動なども，ロビイストとしての弁護士の使命である。もっとも，災害対応メソッド，防災技術の点では日本は世界のトップクラスにあり，決して米国にも引けを取らない。弁護士の災害支援活動についても，米国との比較において，日本の先進性を確認することはできる。

3　東日本大震災から見えてきたもの～弁護士に何ができるのか

東日本大震災では，弁護士が様々な場面で多様な活動を展開した。これまで蓄積されたノウハウを一気に発展させたともいえる。まずは，ここまでの活動を整理してみる。

(1) 法律相談

被災者に最も身近な活動が法律相談だろう。災害時の法律相談には，①被災者の精神的支え，②情報提供，③解決への助言，④立法提言への橋渡し，の４つの機能があるといわれる。今回は，この４つがフルセットで機能した。被災者と直接対面し，心を通わす中で，率直に感謝され，あるいは，社会的課題を肌で感じる経験が得られた。

(2) 災害直後の救助期における活動

災害救助の場面で人権保障の観点からチェックした。高所からの為政者目線ではなく，被災者の目線で情報提供を行った。

(3) ＡＤＲと原発被害対策

災害時の活動で新展開となったのは，ＡＤＲや第三者機関における役割である。仙台弁護士会が主催するＡＤＲでは，4 か月で約 220 件の申立てを受け付けた。社会ニーズを広く受け止めた結果である。

また，原発ＡＤＲ（原子力損害賠償紛争解決センター）も，弁護士が中心で行った。被災債務の救済のために新設された私的整理ガイドラインでは，私的な管財人のような第三者機関を置くこととなり，これも弁護士が中心を担うこととなった。代理人だけではなく，中立性・専門性に基づく旗振り役を社会から託されている証左である。

(4) 立法提言活動

これは弁護士の重要な使命である。“地震は自然現象，災害は社会現象，復興は政治現象”といわれるが，新たな立法によって多くの被災者を救うことができる。東日本大震災では，災害復興基本法の制定に当たって基本的視点を提供した。また，被災者救済のため，二重ローン対策立法活動，相続熟慮期間の延長の特別法，弔慰金の遺族範囲を含める改正，義援金などの差押え禁止法などは弁護士会の活動の結果である。罹災法の適用を阻止したことも，一つの活動成果である。

(5) 復興まちづくり支援

今後の復興で期待されるのは，復興まちづくり支援の役割だ。政府の復興構想会議の提言では「住民主体の地域づくりを支援するためには，まちづくりプランナー，建築家，大学研究者，弁護士などの専門家（アドバイザー）の役割が重要である」と言及された。具体的な支援業務の開拓が今後の課題である。

4　今後の課題について

わが国では，今後も大地震（首都直下，東海，東南海，南海等）が確実にくるものと予測されている。その時，弁護士の役割は今以上に大きくなっているに違いない。災害時における弁護士の今後の課題を，次のようにまとめてみた。

(1) そもそも災害支援活動は，弁護士の素朴な使命感にマッチする。被災者との交流，立法を実現したときの達成感，社会的影響の大きさは，初心を思い出させるはずだ。

(2) 災害に関する社会科学分野の対応が大きく遅れており，法体系もプリミティブである。自然科学系のような専門家が必要になるのではないか。

(3) ＡＤＲや，第三者機関への参画，コーディネーターとしての役割は弁護士の新しい取組みといえる。士業連携によるまちづくり支援機構の活動も，従来の業務範疇を越えた新規性に富んだ活動である。

(4) 被災地での活動だけが支援ではない。弁護士には，原発避難者支援，後方支援なども期待されている。次の災害への備えの支援にも大きな役割を果たすことができる。

(5) ビジネス需要もある。危機管理は重要な事業分野である。また，企業等のＢＣＰ作成支援にも弁護士のノウハウは十分に活用できる。弁護士の持つ法的なシンクタンク機能は，相当に役立つはずである。企業・事業に対する地道な弁護活動，再生支援活動は，ロングスパンの復興過程には欠かすことができない。

(6) 災害支援活動で最も大切なのは，被災者が希望や夢を持てるようにすることである。夢の社会的意義を知っている弁護士は，有効な被災者支援をすることができるに違いない。夢と希望の火を灯さずして，前に進む先導役は務まらない。災害弁護士の役目は，夢や希望を紡ぎ出し，それを被災者に力強く手渡すことにある。

第４　夢は世界に～海外弁護士に負けてはいられない

１　世界の弁護士の活躍の場面

(1) 世界の弁護士の現状

各国における人口及び弁護士数，また，弁護士１人あたりの人口（人口／弁護士数）は，以下のとおりである。

	人口	弁護士数	人口比 （弁護士１人あたり人口）
日本	128,056,026	30,518	4,196
アメリカ	307,006,550	1,124,077	273
イギリス	54,809,100	125,997	435
フランス	65,026,885	52,286	1,244
ドイツ	81,802,257	155,679	525
ブラジル	19,4946,470	673,981	289
中国	1,341,335,152	約 173,000	約 7,753
韓国	48,183,584	10,288	4,683

※　日本，アメリカ，イギリス，フランス，ドイツの人口及び弁護士数について，最高裁判所『裁判所データブック 2011』28 頁（判例調査会）参照。イギリスについて，イングランド及びウェールズを対象としており，弁護士数は，法廷弁護士（Barrister）12,420 人及び開業証書を保有する事務弁護士（Solicitor）117,862 人の合計数から非常勤裁判官，検察官の職にあるソリシタ及び法務長官の数を控除した数。
ブラジル，韓国，中国の人口について，国連経済社会局（Department of Economic and Social Affairs）統計「Total Population - Both Sexes」（Updated: 28 June 2011）http://esa.un.org/unpd/wpp/Excel-Data/population.htm 参照。ブラジルの弁護士数は，ブラジル弁護士会ホームページ http://www.oab.org.br/relatorioAdvOAB.asp（Atualizado em: 25/08/2011）に基づく数。韓国の弁護士数は，日弁連資料（2010 年 8 月大韓弁護士協会との定期交流会レジュメ）より。中国の弁護士数は法制日報 2010 年 3 月 29 日報道より。

日本では，1963 年から 1990 年までは 400 人から 500 人台で推移していた司法試験合格者数が，1999 年以降約 1,000 人，2004 年以降約 1,500 人，2007 年以降約 2,100～2,200 人（2006 年以降は新旧両司法試験の合計数）と急増し，その結果，弁護士数もこの 10 年間で，約 12,000 名の増加をみた（2001 年 3 月末日，18,243 人との比較）。一方で，弁護士１人あたりの人口を見ると，日本は 2011 年で 4,196 人のところ，アメリカ，イギリス，フランス，ドイツなど主要国ではいずれも 1,300 人以下である。

このように，日本に比べて弁護士比率が高い主要国や，成長著しいＢＲＩＣｓにおける弁護士の活動状況等について調査するため，若手法曹サポートセンター夢構想ＰＴでは 2011 年 6 月から海外調査を実施し，これまでに，アメリカ，ブラジル，中国，韓国を訪問した。そこではチャレンジ精神に溢れ，目標に向かい努力を続ける多くの弁護士達との出会いがあり，その一部をここに紹介する。また，日本の弁護士であって，活躍のフィールドを世界にまで広げている方々からも，日本の弁護士が世界に飛び立つためのヒントをお伺いしている。

(2) 世界の弁護士の幅広い活躍の場面

① インハウス

★Luciano Dequech（ブラジル国バイオエタノール事業会社執行役員，ブラジル国弁護士）

ローファームの弁護士は，あくまでも当事者（プレイヤー）ではなく，当事者から依頼を受けた第三者的なアドバイザーにすぎず，判断の最終的な責任は取りません（取らなくてよいのです）。これに対して，インハウスの弁護士はまさに当事者であり，自らの判断に対し最終的な責任を取

らなければなりません。この違いは非常に大きく，以前ローファームで働いていましたが，インハウスでの仕事の方がよりチャレンジングであると思います。

また，ローファームの弁護士は，ローファーム内で特定分野の専門家になることが期待されますが，インハウスの弁護士は，企業の中で日々発生する多種多様な法的問題のいずれにも対応することが求められます。そこでは，企業のみならず，業界全体の幅広い知識が必要となります。一度インハウスの弁護士を経験すれば，弁護士としての視野が一気に広がりますよ。

② 政治家，政治家スタッフ

★David A.Clanton（元米国上院議会スタッフ，Baker & McKenzie 所属，米国弁護士）

多くの人はロースクール卒業後，民間の法律事務所に入ると思いますが，私はもともとワシントンにおける公共的な仕事に興味がありました。そのため，ロースクール卒業後，すぐに法律事務所で働かず，まずは議会で働くことにしました。

議会のスタッフとして働くことにより，一つの法案の制定から実務における運用まで全体の流れを把握することができ，非常に良い経験になりました。実際に弁護士として働く際も，依頼者に対してより効果的なアドバイスをすることができるのでとても役立っています。

③ ロビー活動

★Jeffrey J.Peck（Peck，Madigan，Jones & Stewart（ロビー事務所）代表，米国弁護士）

ロビーイングとは政府や議会に対して人々が変更を求める活動をいい，たとえば顧客の依頼に基づき，特定の分野の新しい法律を作ることや，新しい法律が制定されるのを阻止することをいいます。ロビーイングは合衆国憲法第１条の請願権により保障されたとても重要な権利です。

弁護士が，顧客に代わって裁判官の前で主張することと，顧客に代わって議会や議員の前で主張することは同じ取組みですし，説得力のある主張や説明をするために特定の分野について勉強し，専門家にならなければならないことについても，通常の弁護士業務とロビーイングとは一緒です。私が弁護士であることが理由でロビーイングを依頼されることもあります。

④ 国際機関

★山本 リリアン（国連大学高等研究所勤務，ブラジル国弁護士）

ブラジルの大学の法学部に入ったときは，将来国際機関で働くことを考えていました。小さいとき（10 歳ごろ）から海外で働きたいとずっと思っていましたので。ですから，法学部入学時から弁護士を目指していたわけではありません（笑）。ただ，法学部に入った以上，卒業後，弁護士試験に受からなければと思い，弁護士試験に挑戦しました。

弁護士試験合格後，国際機関で働くという以前からの夢を果たすために日本に留学しました。現在は，横浜にある国連大学高等研究所で環境影響評価に関する仕事をしており，企業とともに地域の環境評価を行う業務をしています。日々の業務において直接法律問題には接していません。今後も弁護士として働くのではなく，研究者として頑張りたいと思っています。

(3) 多様なバックグランド

★石川　エツオ（外国特別会員・静岡県，ブラジル国弁護士）

私は日系 2 世としてブラジルで生まれました。ブラジルの法学部では，4 年時，5 年時のカリキュラムとして法律事務所等で実務研修を行いますが，私は 1 年時からすでに法律事務所でアルバイトをしていました。その頃は，生活をするために，朝 8 時から 14 時まで大学に通い，15 時から 18 時まではサンパウロの法律事務所でアルバイト，19 時から 23 時までいったん寝て，夜 24 時から翌朝 6 時まで銀行でコンピュータ関係の仕事をするという毎日を送っていました。

★Zhu Liu（四川開平律師事務所所属，中国弁護士）

公証人（日本の公証人と類似した業務内容。公務員）を6年間勤めた後，弁護士となりました。弁護士になり，公証人（公務員）の時より競争があきらかに厳しくなったので，その分自分に対する要求を上げる必要があります。しかし，公証人時代と異なり，現在の仕事は毎日異なる人に出会えるので，非常に充実していて楽しいと思います。また，経済的にも公証人時代と比べて恵まれており，その点も魅力的です。

2　日本の弁護士が世界に飛び立つには

(1) 達人に習う　語学上達方法

★白出　博之（ＪＩＣＡ中国長期派遣専門家，弁護士・47期・大阪）

中国語の勉強方法ですが，まずは英語の勉強法の本を 10 冊ぐらいまとめて買って，語学の勉強の仕方を学びました(笑)。そして，自分で決めた勉強法に従い，仕事のあとに語学学校に通うようにして，ネイティブの先生と週2回合計4時間，マンツーマンで会話の訓練をしました。また，昼休みはもちろん，時間のあるときはＮＨＫのラジオ講座も聞くようにしていました。さらに，だらけないように，年3回開催される中国語検定はできる限り受けるようにしていました。

中国法については，書店にある「中国」と付く法律の本はすべて（約 30 冊）購入し，目を通しました。すると，なんとなくですが，中国法の一般的な考え方がわかるようになりました。

★平井　克宗（ＪＩＣＡ個別専門家としてネパール派遣中，弁護士・57期・函館）

英語の勉強方法では，英語の必要性が高いところに身を置けば自然となんとかなります(笑)。英語は慣れだと思いますが，まずは聞き取ることができないと始まりません。最近ではインターネットやＤＶＤの教材によって，英語を聞く訓練ができます。

はじめのうちは，とにかく話の内容が伝わればよいという精神で，細かなところはあまり気にせず，どんどん話すことが大切。“a”“the”の使い方も気にする必要はありません。

あとは，日本人だからと開き直るのもポイントです。求められるのは英語のうまさではなく，法律の専門家としての能力が期待されているわけですからそちらを優先すべきでしょう。

英語に慣れ，間違いを恐れずに話をしていくうちに，細かいところにも気が回るようになってくると思いますので，その時に文法的に正確な表現に気をつけるようにしていけば英語は上達していくと思います（自身の願望も込めて）。

★越知　保見（早稲田大学大学院教授，弁護士・39期・第一東京）

英語の勉強は実践的に行う必要があります。ですから，休みが3日あったら，とにかく海外に行くに限ります。海外に出たら（飛行機に乗ったら），日本語は一切使用しないで，すべてを英語の環境にしてください。現地では，現地の新聞やテレビから情報を入手することを心がけてください。また，自分の身の回りのものを英語で表現できるようにすること，一つのテーマに対して自分の意見を英語で言えるようにすること，を強く意識することが大切だと思います。

(2) 達人に習う　渉外案件の獲得方法

★白出　博之（ＪＩＣＡ中国長期派遣専門家，弁護士・47期・大阪）

中国の律師（弁護士）には国籍要件があるため，日本人が中国で律師に登録することはできず，クライアントから中国における紛争を相談された場合は，中国人律師に頼らざるを得ません。また，今後中国の法律はものすごいスピードで変わっていきますし，行政的な部分のアドバイスも必要となることから，最新の中国の情報をいかに取得するか，中国の律師や専門家といかにネットワークをつなぐことができるかが，これからの弁護士には求められると思います。

日本のクライアントから中国に関する相談を受けた場合，具体的な業務としては，まずは中国人律師に橋渡しをすること，そして橋渡しをした中国人律師が，顧客満足度の高い仕事をしているかチェックすることだと思いますので，まだまだ入り込む余地はあるはずです。

★石川　エツオ（外国特別会員・静岡県，ブラジル国弁護士）

日本の企業が海外に進出する際，弁護士を連れて行かないことが多いようですが，欧米の企業は，海外に進出する際，必ず交渉に弁護士を連れてきています。国際的な取引では必ず相手方企業の横に弁護士が座るので，日本の企業も交渉の席に弁護士を同席させるべきだと思います。これは，安心感を生むとともに，企業の信用を上げることにもなります。

その際，弁護士の具体的な業務内容ですが，現地の法律知識については別に依頼した現地の弁護士に任せればよく，日本の弁護士に求められるのは，現地外国企業との交渉で生じる法律問題全般について整理し，企業のビジネスジャッジの基礎となる情報を提供することだと思います。ですから，現地の法律に精通していなくても，ある程度の知識と経験があり，現地の弁護士を利用して交渉に際しての法的問題点を把握することさえできれば，日本人弁護士でも十分可能です。

3　今後の弁護士に求められることは

(1) これからの若手弁護士に求められる視点

★Edward E.Dyson（Baker & McKenzie 所属，米国弁護士）

私自身は法律事務所に入り，何年かした後に専門分野を移したこともあり，入所当初は目標がしっかりしていたわけではありません。しかし，これからの若手弁護士は，どの分野に成長可能性があるのかを見極める必要があると思います。どの分野が将来有望か，社会のニーズがあるか，自分がどの分野に興味があるのかをしっかり見極めることが，将来にとって重要です。そのためにも，若いうちは常にオープンで柔軟性のある姿勢で業務に取り組むことが必要だと思います。

★Richard L.Slowinski（Baker & McKenzie 所属，米国弁護士）

よい法曹となるためには多くの人と出会うこと，優秀な人と一緒に仕事をすることが重要です。これからの弁護士は特にグローバルな視点が必要となります。日本以外に諸外国の仕事も行い，日本の法的知識や日本での実務経験に加えて，諸外国の文化や物の見方を学ぶことがとても重要だと思います。たとえすぐに留学できなくても，日本にいながら外資系の事務所の弁護士と交流したり，諸外国の弁護士と共同でセミナーを開催したりすることは可能です。

★石川　エツオ（外国特別会員・静岡県，ブラジル国弁護士）

ブラジルの弁護士と日本の弁護士を比べると，日本の弁護士はまだまだチャレンジが足りないと思います。これまで経験したことも聞いたこともない法律問題が生じたとき，諦めるのではなく，自分で新しい解決手段を作り出そうという積極的なチャレンジをしてほしいと思います。

ブラジルでは依頼者から相談を受けたとき，内容が複雑だったり，こちらに有利でなかったりして，訴訟で解決できるかなと不安に思っても，「解決できるかについては，裁判官に宿題として考えてもらおう」と，まずは訴訟提起することがよくあります（笑）。ブラジルでは弁護士人口が多く，競争が激しいため，相談を受けたらとにかくチャレンジをしなければならない側面もありますが，日本の弁護士は訴訟提起をする以前に，自ら結論を出しているように見えます。

それから若い弁護士には，どんどん海外に勝負に出ることを期待しています。海外に進出する日本企業だけでなく，海外からやって来る外国企業もまだまだありますので，日本国内にとどまらず，これからはもっとグローバルな視点を持って仕事をしてほしいですね。

★髙貝　亮（浜松綜合法律事務所，弁護士・57 期・静岡県）

外国人は東京や大阪など大都市だけではなく，地方に住んでいる方も多いのですから，地方の外国人支援のためには地方の弁護士が頑張らなければなりません。

浜松以外の地方の弁護士との連携としては，中国人研修生，実習生をサポートするグループに参加したり，難民支援をする弁護士との情報交換，フィリピン人女性をサポートしているグループとの交流，さらには関東弁護士会連合会の「外国人の人権救済委員会」に参加して，今後各弁護士会に外国人救済の支援体制システムが構築できるよう取り組んでいます。

しかしながら，全国的にはまだまだ外国人事件を扱うことのできる弁護士が少なく，外国人が簡単にアクセスできる状況ではありませんので，早急に克服しなければなりません。

(2) 若手弁護士の仕事獲得方法

★Zhu Liu（四川開平律師事務所所属，中国弁護士）

律師（弁護士）登録当初は，個人的な取引先もファンも何もないので，まずは先輩弁護士についていくことになります。そして，先輩弁護士からこぼれた（先輩弁護士がやらない）仕事をもらい，一生懸命頑張るのが成功への秘訣です。最初は小さな仕事でも，一つひとつ丁寧に頑張るしかないと思います。

★Julia Rodrigues Coimbra（MACHADO MEYER 所属，ブラジル国弁護士）

世の中の動きに敏感であること，それに即対応することを意識して，日々業務を行っています。

★Luana Yoko Vieira Komatsu（MACHADO MEYER 所属，ブラジル国弁護士）

依頼された以上の仕事をすること，そのためにより多くの勉強をすることだと思います。

4　達人に習う　夢達成方法

★白出　博之（ＪＩＣＡ中国長期派遣専門家，弁護士・47 期・大阪）

今回，ＪＩＣＡで業務をすることができたのは，「できたらいいな。そうなったらいいな」と具体的に夢を描き，夢と現状の自分とのギャップを埋めるように行動したことの結果だと思います。先のことが見えず不安だとは思いますが，若手の皆さんも，まずは自分に正直に，過小評価することなく，自分のやりたいことをどんどん挙げて，その中から取捨選択，優先順位づけをして本当にやりたい夢や目標を目に見える形にすることが第一歩です。そして，夢や目標と今の自分とのギャップを埋めるよう日々行動すれば必ず夢は叶うと思います！

★越知　保見（早稲田大学大学院教授，弁護士・39 期・第一東京）

夢を達成するためには，夢を見て，その夢を達成したいと強く希望することだと思います。私は，修習生のときから海外で働きたいと強く願っていたので，実際に海外で仕事をする機会に恵まれたと思います。ですから，若手弁護士も自分のやりたいことを求めれば夢は叶うと思います。

★髙貝　亮（浜松綜合法律事務所，弁護士・57 期・静岡県）

世の中にはたくさんの種類の仕事がありますが，弁護士ほど仕事でかかわった方からこんなにも感謝される職業はないと思います。困っていた人が助かって，感謝の気持ちを伝えてくれるのは本当にうれしいことです。特に外国人は感謝の仕方がストレートで，純粋で，率直なので，仕事を頑張ってよかったなと思います。

第５　夢はこうやって実現する～様々な分野の実践成功例から明日の自分を創る！

１　若手弁護士へのメッセージ～“夢のヒント集”

今，若手弁護士や司法修習生，ロースクール生は「自分たちはこれから弁護士として食べていけるのだろうか」という漠然とした不安を抱えている。これは，弁護士として事件処理がきちんとできるかという不安とは次元が異なり,弁護士の増員による就職難,弁護士同士,隣接士業による競争の激化といった，弁護士業界全体の「職業」としての将来性，魅力に対する不安である。弁護士業の将来性，魅力がなくなることは，今後，弁護士業界に優秀な人材が入らなくなることにつながり，弁護士個人を超えた弁護士会全体の問題ともいえるだろう。

このような状況の中，初心に戻り「なぜ，弁護士になったのであろうか」と自問してみたとき，一人ひとりの答えは違っても，弁護士という職業に対するそれぞれの夢があったことは共通しているだろう。だからこそ，人生の貴重な時間を費やして弁護士を目指したのではないか。

そこで国内業務モデル研究として，2003 年に独立後，数年で勤務弁護士 9 名を擁する事務所に成長させた湊信明弁護士に夢を実現する業務拡大の方法論を述べていただくとともに，各界で活躍する達人のメッセージを紹介して，若手弁護士への「夢」のヒントを送るものとする。

２　弁護士業務拡大の具体的方法論

★湊　信明（湊総合法律事務所，弁護士・50 期・東京）

これまでの私の事務所経営では，①新規顧客だけでなくリピーター化，②ホームページ集客より人間関係で来る事件を，③売上より興味深い事件を，④ルーティンな事件より未知の分野に挑戦すること，を目指してきたように思います。

最近は，弁護士マーケティングと称してホームページを利用して大量に集客を図ることが喧伝され，商売人のような弁護士も増えていますが本末転倒です。私は，仕事を通じて依頼者に勇気と力を与え，もって明るい社会創造の一助となることが使命だと本気で思っています。業務拡大もこの使命に反する限りは無意味だと思ってやって参りました。

弁護士業務拡大に関して，よく，専門分野を持つことは大切かと聞かれます。もちろんそれは大切ですが，それよりももっと重要なことがあります。以下にご紹介します。

①　自分を知らしめること！

弁護士は何よりもまず「自分を知らしめること」が大切なのです。事件が発生したとき，依頼者が弁護士に到達するルートは，自分が知っている弁護士に相談するか，誰かに紹介してもらって弁護士に相談するかの 2 つしかありません。ですから，弁護士は，依頼者から相談してもらえるために，あるいは知り合いから紹介してもらえるために「徹底的に自らの存在を一人でも多くの人に知らしめることが大切」なわけです。

いくら専門分野を持っていても，弁護士としての私の存在が知られていなければ相談が来るはずがありません。そのため私は，年賀状，事務所案内（年数回出します）を毎回 5000 通程度出します。そして，事務所案内も単純な文字だけの案内ではなく，顔写真を載せるなど，受け取った側の印象に残るような工夫も凝らしています。

ホームページでは内容を充実させ詳しい情報を載せています。このＩＴ時代，依頼者になりうる方々は，まず，ホームページを見ます。ですから，その内容を充実させることは，信頼につな

がり，依頼に結びつくことになります。また，本を執筆，講演をすることも効果的です。その分野の専門家と認識され，依頼に結びつくことになるからです。

② 受任量を増やすこと

依頼の件数を増やす方法の一つに，紹介があります。国選事件，クレサラ事件は，発展性がないと思われがちですが，受任量を増やすチャンスとなりえます。ある会社の社長が私の担当する国選事件の情状証人となり，その後ご信頼を得て顧問契約をいただいたことがありました。

弁護士会の委員会に入る，研究会に入る，弁護団に入る，そこで一生懸命下働きをすることも，業務拡大には重要です。さらに，税理士，公認会計士，司法書士など隣接士業の方の存在も貴重です。事件の紹介を目的としてはいけませんが，この人たちは，自分のクライアントの件で弁護士に相談したいと常日頃から考えている「事件の宝庫」でもあります。ですので，私は，他士業からの法律相談は無料化し，信頼が得られる環境を整えるようにしています。

③ 受任能力を増やすこと

依頼者が弁護士に依頼するときの関心事の一つは，事務所の弁護士の人数が何人かということです。弁護士の数が多い方が事件対応能力が増強され，信頼に結びつくからです。また，増やした弁護士を鍛えることも重要です。実際の事件を担当させ，勤務弁護士を強力な戦力にすることで，依頼者からの信頼が得られ，多様な事件の依頼に結びつきます。

さらに，他士業とも緊密にネットワーク化することも大事です。これにより弁護士だけでは解決できない事件も取り扱うことが可能となり，依頼者からさらなる信頼を得て，より大きな事件の解決を依頼してもらえるようになります。

④ 再度依頼してもらうこと

依頼者が「この弁護士に相談して良かったなぁ」と思うのはどのようなときでしょうか。それは「自分の話を良く聞いて（傾聴），自分のことを受け入れてくれて（受容），自分のことを理解してくれた（共感）」ときです。

私の事務所では，依頼者をリピーターにするために，常に，事務所全体で傾聴→受容→共感する仕組みを徹底させています。また，依頼者が相談に来たとき，弁護士に特有な自己保身的なリスクだけの説明をすることは極力しないようにしています。たとえば，依頼者が経営者の場合，その企業のリスクにぎりぎりまで付き合う弁護士だとわかってもらうことで，その経営者から「また，この弁護士に相談したい」と思ってもらえるようになります。

⑤ 継続化すること（どうやって顧問契約を勝ち取るか）

依頼者，特に企業のトップは，いくつもの弁護士事務所を比較します。この競争に勝つためにはどうしたらよいのでしょうか。たとえば，私は，ある社長が相談に来られたら，その社長が帰社するまでの間に関連資料を会社にＦＡＸしたりします。そうすると，その社長はそのスピード感にワォ！と驚き，この弁護士事務所に依頼しようと考えてくれます。

また，顧問料も安く設定しています。顧問料が安くても，顧問契約を締結していれば，その会社で発生する様々な事件を受任する機会を得，長い付き合いができるようになります。ほかにも，顧問契約の中にその企業の役員，従業員の私的な相談もすることができるという内容を入れたりもしています。こうすることで，その企業は顧問契約を締結することがいわば福利厚生となり，顧問契約の継続化を図ることができます。何より，その会社に帰属するすべての人たちの法律相談が私の事務所に来ることになり，著しい業務拡大に直結します。

⑥ 人間力を高めること

『7 つの習慣』（スティーブン・Ｒ・コヴィー）の中に「成功するためのテクニックや手法，戦略だけでは真の成功は手に入らない」「真の成功を達成し，永続的な幸福を手に入れるためには，謙虚，誠実，勇気，忍耐，勤勉などの原理原則を体得し，自分自身の人格に深く内面化する以外に方法はない」という一節があります。私は，弁護士業務を拡大するためには，最終的には

人間力の大きさに行き着くのではないかと思っています。日々，自己研鑽して依頼者からご信頼いただける人間になることが真の成功の秘訣だと思います。

3　より深く～一歩進んだ弁護士業務を行うためのヒント

(1) いかにアクセスしやすくするか

★山尾　志桜里（民主党，衆議院議員，元検事・57 期）

弁護士の窓口を求めている人は大勢いても，弁護士にアクセスすることにはすごく躊躇するようです。なんらかの形で敷居を低くすれば，まだまだ弁護士としての活路は見いだせると思います。また，弁護士であっても待っているだけで仕事がくる時代ではないでしょう。一般のビジネスマンなら，アンテナを張り人脈を広げているわけで，これは弁護士にも必要だと思います。

★谷口　太規（弁護士法人東京パブリック法律事務所，弁護士・58 期・東京）

弁護士は敷居が高いということで，寸劇をやったらヒットしました。たとえば，消費生活相談センターで講演を頼まれたときに，寸劇をしたら好評でした。

★宮内　博史（弁護士法人多摩パブリック法律事務所，弁護士・62 期・東京）

（東日本大震災の支援活動で）現地では，法的な情報について紙芝居をして伝えるという活動をしています。電気がつかないから，パソコンでのプレゼンはできないし，そこに行く目的は，弁護士のすごさを見せるのでも何でもなく，そこでほしい情報を与えることにあったので，できるだけ親しみやすい方法をということで，紙芝居を作っていきました。「日本一わかりやすい生活再建支援法」と題する紙芝居を冒頭で行い，難しい法律用語を使わずに支援金制度について説明しています。これが，弁護士の敷居を下げ，相談をしやすい状態を作ることにつながりました。

★下田　直人（社会保険労務士）

開業した頃は，無料の小冊子を配るというのが業界のブームでした。初めは，自分で小冊子を作成して，自分のメルマガや影響ある方のメルマガに載せてもらうなどして，配っていました。これは当時，結構影響力がありました。ポスティングやＤＭを配ったりもしました。

本も書きました。私は本を出すときに，まずターゲットを考えます。たとえば，就業規則の本ならば，ターゲットは中小企業の社長さんです。彼らに手をとってもらえれば仕事にもつながると思うのです。また，本を書くときは極力難しくならないように注意して書いています。

セミナーも多くやっています。私は，初めからセミナーが営業戦略だと思っていましたから，商業会議所に売り込みにも行きました。その後は，顧問先の社長さんからお声をかけていただいて，各種業界団体で行うこともよくあります。

(2) 依頼者との関係をよりよくするために

★佃　克彦（恵古・佃法律事務所，弁護士・45 期・東京）

依頼者との関係で心がけているのは，きちんと報告をすること。依頼者と密に打合せをすることですね。事件は，状況も動きますし，依頼者の気持ちも動いていきますから，共通の認識を持つためには打合せを頻繁にもつ必要があります。

★山田　真哉（公認会計士，税理士，作家）

お客さんの前では，難しいことを言わないよう心がけています。理解して納得してもらうことが大切ですから，長々と言わないこと，いかに簡潔にわかりやすく話すかを意識しています。

また，税理士業務だけをこなせばいいということではなく，お客さんに納得してもらい，お得感を与えるのが大切です。たとえば，顧問税理士であれば，経費に落ちるか落ちないかの事例を紹介するなど，毎回，何かお得なことを言います。それで満足度を高めるのです。顧問税理士の立場からすると，相談のない月も顧問料をもらっている顧問弁護士がいると聞くと，経営が苦しいなら顧問弁護士をきった方がいいのではとアドバイスしてしまいます。せめて月 1 回はお得な情報を言っていただきたいと思います。

(3) 専門化の仕方

★鳥飼　重和（鳥飼総合法律事務所，弁護士・42 期・第二東京）

私の父が税理士で，司法試験合格前は父の手伝いをしていましたが，まったく税法には興味がありませんでした。しかし，イソ弁時代に回ってきた事件で税法がらみの案件があり，税法を調べていくうちに，実は税法分野に詳しい人がまったくといっていいほどいないことに気がつき，これは極めないわけにはいかないと思いました。ちょうど事務所が不況で時間があまっていたので，ボス弁にお願いして 4 ヶ月事務所を休ませてもらい，金融機関の社員などが通うファイナンシャルプランナー向けの研修に朝から夕方まで毎日通いました。研修代 185 万円はすべて借金でまかないました。その研修の講師は著名な専門家ばかりで，人脈も広がりました。

そのとき知り合った講師の一人に，「税法分野で仕事を受けたいのなら，まずは税理士に近づくべきだ」と言われ，6，7 割の税理士が加盟している協会を紹介されました。その協会に入会するために，入会条件である 1000 万円のコンピュータも借金して購入しました。その間は無給でしたし，生活費などを含め計 2000 万円くらいは借金をしました。小遣いは月 3000 円（笑）でしたが，夢があったのでひもじさはなかったですね。

その後，税理士からの仕事がどんどん増え，税務訴訟を多数こなし，仕事がさばききれなくなり，5 年目に独立しました。その頃には，日本税理士会の顧問にも就任していました。若手の私が顧問になってしまうほどまでに，税務訴訟ができる弁護士がいなかったのです。

★佃　克彦（恵古・佃法律事務所，弁護士・45 期・東京）

登録 2 年目に移籍した事務所の先輩が報道と人権の問題に先駆的に関わっており，その先輩のところに来た「石に泳ぐ魚」事件を手伝わせていただきました。結果的に大事件になりましたが，そのときは，最高裁までもつれたり，判例が残るような事件になるとは思っていませんでした。

その後，何件か名誉毀損の事件をやっていくうちに，自分なりの考えも生まれましたし，それを忘れないうちにまとめておきたいと思って，原稿を書き始めました。それなりにまとまったところで出版社に持ち込んだところ，「名誉毀損の法律実務」というタイトルで出版化されました。それまで類書がなく，好評をいただきました。

本を出そうと思うと，きちんと理解していなければならないし，書いているうちに自分の考えが深いところまで到達するようになりました。あとは，概説書を書くためには，自分の興味のないところまで書かなければならないので，不法行為法の勉強になりました。

私の本を読んで，知り合いや先輩弁護士が事件の相談に来てくれたり，事件を手伝ってくれと声をかけられることがありました。そういう意味では，自分の活動の領域が広がりました。

★古川　俊治（自由民主党，参議院議員，医師，弁護士・51 期・東京）

企業の仕事をするには，法律家として企業の法務部に入っている人達以上の話ができる必要があります。そのためには，ある程度その分野の実務を知る必要があります。私が，医療界で話ができるのは医療を知っているためです。企業の仕事を専門にするなら企業の実務を知る必要があるし，そうすることでアドバイスができるようになります。これは弁護士一般に足りない点であ

ると感じます。一定期間でも企業に入って仕事をする機会があればいい機会になります。ほかにも，省庁などに行く機会があれば，積極的に行ってほしいと思います。

自分から飛び込んでいかない限り何も起こりません。私は，35 歳になるまではすべてが基礎作りだと思ってやっていました。1，2 年目の弁護士は，もっと積極的になるべきだと思います。専門性を身につければ，少なくとも仕事がないということはないはずだと思います。

★山田　真哉（公認会計士，税理士，作家）

税理士は，昔は，相続税に強いとか，関税法に強いとか，税法レベルで専門化していました。ただ，それは勉強する側の視点で，顧客の視点では，業種別に専門化した方がよいでしょう。たとえば，ＩＴに絞ったり，ベンチャーに絞ったり，医療機関に特化した税理士といった具合です。そこに，相続が発生すれば，相続をやっている税理士と連携すればよいのです。

私自身この 1 年くらい，作家，役者，歌手の税務に特化しました。それ以外の依頼が来たら，友達の税理士にまわしています。業種別で特化して 1 年でわかったことは，口コミの広がりやすさです。また，業種に特化をしたことで，たとえば，著作権の問題，マージンの問題など，業種独特のノウハウの蓄積が多くたまりました。最初，役者や歌手に特化するという話を友達にしたら，周囲は反対しました。でも，みんなのいやがるところこそ宝の山だと思います。

(4) 新たな分野の開拓

★鳥飼　重和（鳥飼総合法律事務所，弁護士・42 期・第二東京）

今の弁護士は 1000 やれる仕事のうち，1 か 2 しかやっていないように思います。クライアントが弁護士に相談に来るのは，紛争になってからの事案が多い。これを 1 だとすると，もう少し前倒しに予防的な分野にまで広げれば，弁護士の仕事は簡単に 100 になる。1 の仕事を大人数で取り合っていては，安く受けるという価格競争がおきるだけです。それよりも，外に出掛けて行って，啓蒙，宣伝，メッセージを送り，社会常識や自分たちのビジネスモデルを変えればいい。それには，固定観念を捨て，発想の切替えをすることが大事です。今の若い人たちには，「先輩を見習うな，先輩をぶち壊し，オンリーワン市場を開拓せよ」と言いたいところです。

★谷口　太規（弁護士法人東京パブリック法律事務所，弁護士・58 期・東京）

法テラス埼玉にスタッフ弁護士として 3 年間赴任し，貧困は多重的な問題になっていることが多く，労働問題や借金問題だけ解決しても駄目だということを感じました。アンテナを広く持っている地域の福祉職の人たちと連携してチーム体制でやることで，よりよい解決に向かいます。そこで，地域における安心のネットワークをつくることを意識しました。

今回の東日本大震災の直後に感じたのが，貧困対策のノウハウを震災対策にも使うべきということでした。高齢，障害，無資力といった管轄型の社会保障では足りないということです。いままで日本の社会保障は島型だと言われていましたが，それをつないで個人に寄り添っていくことが必要だと思いました。元々，弁護士は，借金，離婚など，人単位のニーズをベースに動いています。ですから，パーソナルサポーター的なものは弁護士に合っていると思います。

(5) 他の職業とのネットワーク

★中島　香織（法テラス高知法律事務所，弁護士・60 期・高知）

地方では，行政とか福祉分野の方とすぐに顔なじみになれるので，面白いです。たとえば，ＤＶで困っている相談者が来た場合，女性相談支援センターの方と，生活保護世帯ならケースワーカー，子どもさんがいるならスクールソーシャルワーカーで会議を開こうとコーディネートできます。みんなで集まると実りのある展望が開けます。

弁護士は孤独な作業が多く，ときに依頼者の正当な利益を守るためにきちんとやっているつもりでも，依頼者から自分の気持ちを実現してくれないと言われることがあります。依頼者は，法律的な問題以外にも，いろんな深刻な問題を抱えていたりするからです。それを，他の分野からいろんな人に見てもらい，意見交換をして，自分は裁判所とのやりとりや法的な部分をきちんとやります，でも，気持ちのサポートはあなたにお願いしますという分担ができると楽になります。

★菅野　亮（法律事務所シリウス，弁護士・52 期・千葉）

他業種からの紹介でくる事件は割と多くあります。司法書士や税理士の方とテニス大会を開催して，それが縁で仲良くなることもあります。また，労働問題などのように，他業種の先生の仕事にも直結する分野で，講師として研修会に呼んでいただいたり，任意の勉強会に参加していきました。弁護士会が立ち上げた境界紛争のＡＤＲに参加したことで土地家屋調査士との関係も築くことができました。若手の弁護士は，そういった場所に積極的に参加したり，他業種の方の勉強会などに出席すると，チャンスが広がると思います。

(6) 時間の使い方

★佃　克彦（恵古・佃法律事務所，弁護士・45 期・東京）

東京弁護士会の嘱託（人権擁護担当）として一定の時間を割かざるを得なかったときは，早起きをしました。毎日 1 時間早く仕事を始めれば，週 5 時間は新しい時間が生まれます。あとノートパソコンを持ち歩くようになり，出先で仕事ができるようになりました。

(7) 自分をより高めていくために

★山田　真哉（公認会計士，税理士，作家）

税理士・会計士でも就職難が問題となっていますが，基本的には，専門家は独立できるので，自分で頑張るしなかいと思います。たとえば，税理士・会計士なら，なにがなくても，とりあえず記帳代行はしますとかできるはずです。

時間があるなら，あるいは仕事がないなら，ボランティアをするべきだと思います。私自身，6 月に，被災地に行き，農家のビニールハウスに入ったがれきを撤去するお手伝いをしました。行くことで，得ることはいっぱいあります。

大人数の事務所では，ルーティン作業も増えます。しかし，仕事が与えられているという感覚では，展開が難しい。与えられた仕事であっても，自分から動けるかどうかが大切です。監督のサイン通りに動いているだけでは成長しません。ノーサインで動けるようになっていれば，仕事ができるようになります。どの業界でも，若いうちの苦労で勝負が決まります。

★佃　克彦（恵古・佃法律事務所，弁護士・45 期・東京）

興味のある勉強会や弁護団に自分から積極的に飛び込んでいくといいと思います。それが自分の経験になりますし，その勉強ぶりや仕事ぶりを先輩弁護士が見ていると，何かあったときに声をかけてくれるということもあります。仕事は人とのつながりが大切なので，そういった効果が得られるという点からも，興味のあるところにどんどん飛び込んでいくといいと思います。

★福島　瑞穂（社会民主党党首，参議院議員，弁護士・39 期・第二東京）

せっかく司法試験に合格したのだから，やりたいようにやった方が良いと思います。自分のやりたいことを発見できれば，「専門」を見つけることに繋がるし，そこからネットワークはいくらでも広がっていきます。弁護士の仕事は大変なものですが，自分のやりたい仕事をできていればハッピーになれるし，そのことで利害関係のない仲間もどんどんできてきます。仲間が広がっ

ていけば，そこから仕事が舞い込んできます。そうすると，自分のやりたい仕事面でも成功してくるという流れにできます。そして，その延長線上で，弁護士以外の職業にも繋がっていきます。

希望を持つためには自分のやりたいことをすべきですし，やりたいことを続けていれば，いずれその道の達人になれると思います。

★宮内　博史（弁護士法人多摩パブリック法律事務所，弁護士・62 期・東京）

難民事件に携わり，依頼者だけでなく，法曹関係者，ＮＧＯ，一般市民など，いろんな人と交わっていく中で自分も学ばせてもらっています。まさに，これは弁護士になってよかったなと思っているところです。弁護士に限らず，どんな道を進むにしても，これから関わっていく一人ひとりを大切にしてほしいと思います。依頼者はもちろん，その支援団体の方々とか，すべての人を。あとは情熱をもって取り組むことだと思います。すると必ず自ずと道は広がるはずです。

★三谷　英弘（みんなの党，ＴＭＩ総合法律事務所，弁護士・54 期・第二東京）

今ある環境がすべてではありません。どうしてもその世界にいると近視眼的になってしまいますが，実は一歩外に出ると，全然違うということがあります。いろんな業種の人と交流するといいと思います。また，法律書以外の本を読むのもいいと思います。

4　より広く～新たな世界で活躍するためのヒント

(1) ますます広がる企業内弁護士

★片岡　詳子（(株)ファーストリテイリング，弁護士・50 期・東京）

最初は大阪の法律事務所に勤務し，その後，友人と東京で法律事務所を立ち上げて，一般民事を中心に仕事をしていました。2000 年 12 月の日弁連臨時総会での法曹人口増員決議をきっかけに，何か新しいこと，人と違うことを人より先にしなければと思い，企業で働くことにしました。

実家の近くに松下電器の本社があり身近な企業だったので，初めに浮かんだのが松下電器でした。当時，松下電器で弁護士の採用をしていたわけではなかったので，私から友人を通じて履歴書を人事に渡してもらい，面接を経て入社することができました。最初はコーポレートチームに入り，当時，会社法改正の時期だったので，改正の対応をしました。その後，訴訟チームに配属になり，企業年金の給付率引き下げ訴訟を担当したりしました。

その後，ヘッドハンターから現在の会社のお話をいただいて，斬新な会社に好印象を持ちましたし，自分をより必要としてくれるところに行こうと思い，転職しました。現在，リスクマネジメントとコンプライアンスに関連した業務を担当しています。成長し，成功している会社のスピード感や進出過程の中にいられるのは，大きな経験だと思います。

私が松下電器に入社した頃は，日本全国にインハウスロイヤーはあまりいませんでしたが，現在では 500 名を超えます。インハウスロイヤーはここ数年で劇的に増えており，60 期以降の弁護士が多く存在しています。今後は，弁護士としての一つの選択肢になると思います。

(2) 企業以外にも拡がる組織内弁護士（病院，ＮＧＯ）

★山田　祥恵（医療法人鉄蕉会，弁護士・61 期・千葉県）

入所した法律事務所のボスがこの病院の理事をしていて，病院で若手弁護士を募集していると声をかけていただき，特に医療知識があったわけでもありませんでしたが，面白そうだなと思って，話を受けました。病院側は，コンプライアンスを強化するということがあったと思います。

病院にきて，数カ月は様々な部署を回って，各部署の業務内容を見ました。どの企業にもあるような財務，人事などや紛争リスクの高い救命センターを回りました。また，手術や死亡解剖にも立ち会いましたし，当直も経験しました。各部署を研修で回りフェイストゥフェイスで話がで

きるようになったことで，自然と各部署が抱えている問題が私の所にあがってくるようになりました。さらに，医療安全などの各部署の会議に出席することにより，現場で抱えている問題点が見えてくるようになりました。ですので，特別に業務探しをしたというよりも，自然と相談が集まってきて，その中で弁護士として扱えるものを整理していくという感じでした。

契約書チェックや労務問題，職員の社宅の賃貸借契約問題など一般の弁護士がやるようなこともやります。病院独自のものとしては，医療紛争や個人情報に関する相談に乗ったりしています。認知症の人への治療方法や不妊治療の相談なども受けます。医療紛争になるようなものは，私も関与して話を聞くようにしています。また現場の医師と顧問弁護士の間に入って，やりとりがスムーズに行くようにしています。

★土井　香苗（ヒューマンライツウォッチ（HRW），弁護士・53 期・東京）

弁護士になって 5 年ほどは法律事務所で勤務していました。弁護士になった当初から 24 時間公益活動だけをしたいという夢はありましたが，残念ながら，当時 24 時間公益活動だけをやる人権弁護士を募集しているところはＮＧＯを含めて，ありませんでした。結果として，自分で 24 時間公益活動をできるという現在のポジションを自分で創ることになるのですが，このポジションにたどりつくために，何か具体的なプランを立てていたわけではありません。

ＨＲＷで働き始めた当初は日本の人権について詳しいということでアピールをしていたのですが，ＨＲＷでは，日本の人権問題を扱う人よりも世界中の人権課題について，日本の外交政策に働きかける人がほしいということで，逆オファーをいただきました。人権侵害は傍観していては止まないので，外交政策に働きかけるというのも大事なことなのです。

日本の外交政策に働きかけるのであれば，東京に事務所があったほうがいいだろうということになり，東京オフィスを立ち上げることなりました。それから，立ち上げのための資金集めをして 2009 年にＨＲＷの東京オフィスを開きました。ＨＲＷでは 300 名のうち半分は法曹関係者で，日本の大規模事務所に相当する規模です。もともとＨＲＷも，20 年前は小さな団体で，今のＣＥＯは当時，弁護士からＮＧＯへ転職した際には，大丈夫かと心配されたそうです。それから，20 年で人を集めて，ここまでの組織に成長したわけですから，日本でも数十年後にそうなっている可能性も十分あると思います。

人権系のＮＧＯでなくとも，ＮＧＯが政策提言をしようとすると最終的には，法律に落とし込まなければならないので，法律家が役立つ場面はあると思います。

(3) 任期付き公務員という選択

★秋山　一弘（町田市役所，弁護士・58 期・第二東京）

元々は，都内の法律事務所に入り，一般民事の事件，債務整理，家事事件などを手がけていました。企業内弁護士の先輩から話を聞き，組織内弁護士に興味を持っていたところ，日弁連のホームページで町田市の募集を見たのがきっかけで応募しました。地方自治体の任期付き公務員の制度は新しく，まだやっている人が少ないことに魅力を感じました。

主な業務は，訟務事務，庁内での職員を対象とした法律相談，行政手続き上の不服申立制度（裁決や決定）の対応です。庁内の法律相談では，職員が業務を遂行する上で必要な内容を相談していただいています。私が入る前では顧問弁護士への相談件数は年間 100～130 件くらいでしたが，現在，内部弁護士である私への相談件数は年間 400 件くらいですから，ニーズはあると感じます。職員が，これは顧問弁護士に聞くのは恐れ多いと思っていたことも，同じ職員の弁護士であれば，気軽に聞きやすいということがあると思います。

現在，地方自治体では，東京都，三重県の名張市，神奈川県，千葉県の流山市などが弁護士を採用しています。今後，増えるといいと思います。

(4)　政治家という選択

★福島　瑞穂（社会民主党党首，参議院議員，弁護士・39 期・第二東京）

弁護士も政治家も「法律」を道具として使う職業である点で共通しています。両者とも，現在生じている問題からスタートし，形式的な手続を経て法律を解釈し，解決に当たるという点で同様です。政治家は，具体的事件の解決からさらに政策に踏み込んで問題点の解決に当たります。その意味で弁護士としての具体的経験が，大いに役立っています。たとえば，離婚事件の際に家庭内暴力の問題に対処したことは，ＤＶ防止法の立法作業の際に大いに役立ちました。消費者及び食品安全・少子化対策・男女共同参画担当大臣時代は，これまでの弁護士活動が行政の政策として大きく活かせたように思います。

★古川　俊治（自由民主党，参議院議員，医師，弁護士・51 期・東京）

私は，元々医師でしたが，医療の現場では法律に関係する問題が多く（癌の告知や，臓器移植，終末期医療等），そのような場面で医療側と法律家側で意見が一致しないことが多くありました。そこで，法律家の立場としても意見が言えるようになることで，制度の枠組みを作っていく足しになればと思い，弁護士になりました。

その後，医者・弁護士として医療過誤のお話をする機会がたくさんありましたが，その中で医療機関の経営に余裕がないということがわかってきて，経営のことを知るためにオックスフォードに留学してＭＢＡを取得しました。しかし，いくら経営をうまくやっても，政治でお金の配分を決めているので，政治の面で改革する必要があると考えました。また，大学で新薬，新しい医療機器の開発に取り組んできましたが，薬事法の規制が多くありました。そこで，政治家として必要な意見を言いたいと考えるようになり，政治家になりました。

弁護士として活動していれば法の枠組みや，問題点を理解しているので，改正すべき点が自分でわかるという意味で役に立ちます。どの分野を深くやっているかにもよりますが，少なくとも基本となる法律を理解しているだけでも役に立つと思います。

★山尾　志桜里（民主党，衆議院議員，元検事・57 期）

ぜひ，弁護士の方にも政治に参加してほしいと思います。いわゆるリーガルマインドは，政治には非常に重要だと思います。一つの規制には，他方で抑制される権利もあり，これを考量する必要があるし，一つの目的達成の手段としていろいろな方法があると思います。これらについて，官僚とともに，自ら議論することができる国会議員がいてもいいと思います。それに政治家は言葉が命です。法律家も言葉を大事に使う仕事なので通ずるところがあると思います。

★三谷　英弘（みんなの党，ＴＭＩ総合法律事務所，弁護士・54 期・第二東京）

弁護士の実務経験を経て，アメリカ留学中，大統領の予備選があり，考えさせられました。それまで日本で著作権の仕事をしてきましたが，ネットビジネスを法律がつぶしている側面もありました。そこで，法律を作る側にまわった方がいい，“法律仕分け”をしたいと思い，政治家を目指すことを決意しました。アメリカは，ＩＴベンチャーが盛んで，新しい企業がどんどん出てきます。そこでは，みんな前向きで，優秀な人がリスクをとっています。それを見ていて，弁護士がリスクをとるのも面白いと思いました。

第６　夢実現ツールとしてのマーケティング～先輩の体験談を糧とする思考枠組み

１　はじめに～マーケティングとは何か

(1) マーケティングは単なる金儲けの手法ではない

弁護士の世界では「マーケティング＝単なる金儲けの手段」という認識から，しばしばマーケティング活動は否定的に捉えられてきた。しかし，社会に適正な価値を提供し，その正当な対価を得ることは何ら後ろめたい行為ではない。マーケティングとは，一般の商取引において当然に組み込まれる活動であり，日常的な思考プロセス・活動指針ツールとして浸透している。

マーケティングの定義にはフィリップ・コトラーによるものやアメリカマーケティング協会（ＡＭＡ）によるものなど，さまざまなものがある（第１分科会基調報告書参照）。日本における定義としては，たとえば日本マーケティング協会によれば，「マーケティングとは，企業および他の組織がグローバルな視野に立ち，顧客との相互理解を得ながら，公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である」とある。ポイントは，

① 顧客を理解し，また顧客に支持されること
② 公正な競争環境下で行われるものであること
③ 市場（自らの活躍の場）の創造を目指す総合的活動であること

の三つである。わかりやすく言えば，マーケティング活動とは「競争環境の中で，顧客に支持される価値を提示し，自らの活躍の場を作り出していくための，あらゆる取組み」ということになるだろう。

すなわち，マーケティングは，直ちに金儲けのための活動を意味するものではない。「自分の強みは何か？」「受益者が求めている価値は何か？」「他の人と自分の違いはどこか？」といった思考プロセスを経て，主体的に自己の価値を受益者に理解してもらい，自らの活躍の場を創造しようと考える行動なのである。

(2) マーケティングの認識に疎い弁護士事情

多くの産業では肯定的に評価されるマーケティング活動も，弁護士にとっては遠い話と考えられがちである。確かに，過去において弁護士という市場は，需要に比べて圧倒的に供給量が少なく，市場競争を意識する機会も少なかった。自ら積極的に活躍の場や顧客との接点を求めなくとも，弁護士会の法律相談や，刑事国選弁護などで，一定の生活は保障されていたため，マーケティングを意識する必要はあまりなかったといえる。

最近になって，若手弁護士を中心にマーケティングという単語が浸透しつつあるのは，弁護士を取り巻く環境が大きく変化し，弁護士が「競争環境の中で，顧客に支持される価値を提示し，自らの活躍の場を作り出していくための，あらゆる取組み」をしなければならなくなったことの証左であろう。自らの活躍の場を創造しようとする若手弁護士にとって，マーケティングは身近なツールになりつつある。

(3) 弁護士マーケティングの特殊性

世にあふれているマーケティング関連書は，その多くが一般消費財のマーケティングを中心に論じていることから，その理論をそのまま弁護士活動に活かすことは困難である。この点が，マーケティングに興味を持った若手弁護士にとって大きな障壁となっている。

弁護士業務は，まず，複数の供給者から需要者の側が供給相手を選択できる状況を前提にしているから，刑事国選弁護や名簿順に回ってくる法律相談などは，マーケティング活動の対象としては不適切である。

また，個人の依頼者の場合，弁護士に依頼することは，ボールペンをスーパーで購入するような日常的行為ではなく，極めて頻度の低い行為である。そのうえ，需要者にとって弁護士は周りにそういるわけではないから，提供される価値やコストを比較することも難しい。そのため，従来，マーケティング施策はあまり積極的に行なわれてこなかった。

一方，過払い事案のような比較的定型的で顧客数の多い業務領域においては，積極的な広告展開が目立つようになった。広告展開によって認知度を高めれば顧客が獲得できるという状況が一時的に生じて，「マーケティング＝コマーシャル」という印象が生まれ，その結果，マーケティング活動を行うことは提供品質を軽視する考え方という“誤解”も生まれた。しかしながら，マーケティング活動をすれば提供品質が下がるといった関係はないし，そもそも広告宣伝活動はマーケティングの限られた一面に過ぎない。

我々が，マーケティングというツールを使いこなすためには，まず，弁護士業務が必ずしもマーケティング活動が効き易い市場ではないことを認識しておく必要がある。これはあらゆる市場において共通であるが，マーケティングは万能ではなく，“使いよう”によって大きな威力を発揮する一つのツールに過ぎないと考えるべきである。

2　若手弁護士が最低限抑えておくべきマーケティングの基本

(1) マーケティングは何のためのツールか

特に若手弁護士の“夢”の実現という，本分科会の趣旨からマーケティングの役割を考えると，その意義は，①“夢＝なりたい自分，やりたい仕事”の実現を考える前提としての現状を分析的に整理し，②実現に向けたステップを組み上げていく際の考え方の枠組みを提供するものということになるだろう。

若手法曹サポートセンター夢構想ＰＴが 2010 年から実施した全国キャラバンなどで，多くの若手弁護士の仲間と議論させていただく機会を得たが，その際に共通して感じたのは「若手弁護士に夢がないわけではない」ということである。ただ，なりたい自分，やりたい仕事の実現に向けたステップ構築の思考整理が十分に進んでおらず，これに法曹人口の増加という市場環境変化があいまって，将来に対する不安が募っているのである。

弁護士に限らず，不安のない市場など存在しない。不安の中で前進していくためには，行動の羅針盤となる思考の枠組みが必要である。そのために存在する数あるツールの一つが，マーケティングなのである。

書籍等をみると，マーケティングの思考ツールは極めて多岐にわたり，さまざまな考え方が紹介されている。若手弁護士にとっては３つの考え方，

① 現状分析としての 3C（自社，顧客，競合）分析
② 差別化を考える際の思考枠組みとしてのセグメントとポジショニング
③ 夢実現に向けたステップ構築の思考枠組みとしての 4P（製品，価格，チャネル，広告宣伝）

をしっかりと理解しておけば十分である。

なお，サービスマーケティングの分野では，上記４Ｐのうち，Product（製品）が無形物であることから，この点を細分化して，顧客に価値を感じてもらえる「成果物（Physical Evidence）」，「作業プロセス（Process）」，「人的関係性（People）」を重視する７Ｐという概念が提唱されているが，ここでは特に若手弁護士への入門編として，４Ｐの概念で議論する（7Ｐについては第１分科会基調報告書参照）。

(2) 3C（自社・顧客・競合）分析

自らを一事業主体として現状分析する際の基本的な枠組みが 3C 分析である。

＜自社：company＞ 自分の持っている経営資源は，“弁護士資格を持っているということ以外に”何があるだろうか。キャラバンの議論の中でこの質問をぶつけると，困ったような顔をする参加者は多かった。逆に，中国やブラジルなど海外在住の弁護士にこの質問をすると，多様な人脈や法律以外の分野での専門性といった自分のウリを次々に挙げてくる。

日本の弁護士では，自らの特長を訴訟経験や法的専門性に限定して考える傾向があり，それ以外のウリはないと思いがちである。しかし，身に付けたい能力や人脈を広げるために使える「時間の量」，そして，既存の価値観との「しがらみの小ささ」も，明確な若手弁護士の経営資源ではないだろうか。

幸いにして弁護士市場は，競争が厳しくなったとはいっても，他の産業に比べればはるかに未成熟な市場である。したがって，現時点で明確な経営資源がないといっても決定的な不利にはならない。重要なことは，自分の夢から逆算して，5 年後の自分に必要な経営資源を明確にリスト化することである。

＜顧客：customer＞ 自分の顧客とは誰か，どのような状態が顧客に支持されているという状況なのか――これらを意識することが顧客獲得のための前提となる。たとえば，都市部の若手弁護士をとりまく状況としては，弁護士会の法律相談や刑事国選弁護といった，頭割りで自動的に回ってくる顧客の割合が低下し，インターネットなどで複数の弁護士を比較して依頼してくる顧客の割合が高まる傾向にある。

まず，現時点での自らの顧客の属性を確認することが必要である。

＜競合：competitor＞ 競合関係を理解するということは極めて重要である。競合関係は，自らが提供しようと考える機能や，狙うべき顧客層，事業構造によって変わってくる。

夢構想ＰＴのマーケティングチームでは，実践的な取組みの一つとして，高齢者向け財産管理分野での活躍の場の創出を検討している。そこでは，すでに成果を上げている司法書士の取組みといかに差別化するかという点がポイントとなる。競争相手が誰かを明確にし，競争相手の 4Ｐを整理し，それに対抗できる自分たちの 4Ｐをどう組み立てるか，これらを検討することが，標準的な事業検討のステップとなる。

(3) ターゲティングとポジショニング

3Ｃ分析の後に行なうべきは,自分が実現したいと思う仕事の顧客ターゲットを具体的に設定することである。ここでのターゲットは，3Ｃ分析よりも具体的に設定される。

100 人インタビューの中で，秋野卓生弁護士に話を伺った。特段マーケティングを意識した活動はしていないとのことだったが，詳細に話を伺うと，ターゲット設定とポジショニングは極めて明確だった。同弁護士は独立した際，住宅・建築紛争を扱う弁護士になろうと決め，それに向けて法人の中でも特定業種である建設会社等に具体的ターゲットを定めた。その一方で地域的なターゲットについては広く捉え，早い時点から大阪にも事務所を開設したという。

同氏が建築紛争にターゲットを絞った理由は 2 つある。1 つは，建築紛争は証拠構造がはっきりしないことが多く，現場を確認しに行く，丁寧に陳述書を作るといった手間のかかる作業が訴訟遂行上大きな意味を持つため，ストイックな性格で長時間勤務も厭わない自分の性格にあっていると考えたこと。もう 1 つは，技術紛争なので，いわゆる人間力が勝敗を左右する割合が小さく，若手であっても努力すれば十分に勝てる分野であると考えたからである。この判断の背景には，適切な自分の経営資源分析，ターゲット市場の特徴分析をした上で，自らの市場ポジションを，「建築紛争の専門家として，手間のかかる作業を惜しまずやってくれる誠実な弁護士」と設定するという明確なマーケティング戦略が存在する。

次に，ポジショニングとは，顧客が自らを選んでくれるための自分の居場所，すなわち特長をいう。秋野弁護士の例でいえば，建設会社というターゲットに対して，建築紛争に対する専門的ノウハウと，労を惜しまずスピーディに対応するという事件処理方針を，自らが市場に存在する意義（＝ポジション）として設定したことになる。

明確なターゲットとポジショニングが決まれば，後はそれに沿って具体的なマーケティング施策としての４Ｐを構築すればよい。重要なことは，いきなり４Ｐの議論にいくのではなく，まず３Ｃ分析とターゲティング，ポジショニングをしっかりと行うことにある。

(4) ４Ｐ（製品・価格・チャネル・広告宣伝）分析

この作業が，一般にマーケティング活動らしい作業であろう。どのようなサービスを，いくらで提供し，どのように潜在的依頼者に自分を認知してもらい，どのチャネルから実際の依頼者にしていくかという一連の作業である。

これまで，弁護士が ４Ｐ（Product，Price，Place，Promotion）を意識して事務所経営をすることはあまりなかっただろう。しかし，通常業務の中にも ４Ｐとして分析するだけの材料は見いだせる。たとえば，顧問料の範囲でどこまでの作業を行なうか，といったテーマは Product と Price のバランスを検討する好材料である。初回法律相談をいくらに設定すべきか，顧客にとってより重要なのは，会議の次の日までに議事録メモが提出されることなのか，それとも準備書面の分量が多いことなのか，といったことも重要なマーケティングのテーマである。

Place（チャネル戦略）と Promotion（広告宣伝戦略）の２つは，近年の弁護士マーケティングにおいて注目に値する。頭割り型の受任チャネルが小さくなる状況で，顧客ストックの少ない若手弁護士としては，新たな顧客接点の構築が急務であること，そして，安価な広告宣伝ツール兼自前のチャネルとして，ホームページ等のＩＴ技術活用が可能となったからである。

地方開業した若手弁護士が非常に気にするのは，開業地と弁護士というキーワードで検索した際に，自分の事務所が何番目に表示されるかだという。ホームページやフェイスブック等のインターネットツールを用いて認知度向上を図ることは，若手弁護士にとって常識となりつつある。

特にチャネル戦略については，様々な方法が考えられる。地方で話を聞くことができた弁護士の中にも，既存顧客からの顧客紹介を安定的に実現するために，事務所内の事務員組織を充実させ，定期的に顧客訪問する仕組みを構築している弁護士や，税理士との共同セミナーを定期的に実施している弁護士などが存在する。内藤克税理士のヒアリングでは，実際に税理士と共に企業の経営会議に参加してみてはどうかという具体的な助言があった。知り合いの冠婚葬祭に積極的に参加するといった活動も，弁護士業にとっては重要なチャネル戦略になりうる。

このように，潜在顧客との接点を築くためのチャネルをどのように構築していくかという創意工夫は，今後様々に行なわれていく必要がある。

３　マーケティング的な方法論はすでに使われている

(1) 先輩弁護士の取組み

多くの依頼者に多様な価値を提供している先輩弁護士たちの話を聞くと，彼らの事務所運営のルールや業務方針が，マーケティングの考え方から見ても理に適っていることがわかる。

弁護士業務の大きな特徴は，一部領域を除いて業務を定型化しにくく，依頼者から見てその成果を評価しにくい業務(業務のブラックボックス化が生じやすい)という点にある。

したがって，成功事例の多くは，「商品を見て比較して何度も同じものを買う」消費財マーケティングとは異なったマーケティング施策を，多くの場合無意識的に講じた結果である。

たとえば，国内モデル研究で取り上げたように，湊信明弁護士は，毎年 5000 通程度の年賀状を送り，事務所報やホームページも内容を充実させている。さらに，単なる業務内容だけでなく，事務所案内に顔写真を入れるなど，人となりを含めて印象に残る工夫をしているという。また，ターゲット設定として，自分をまったく知らない人よりも，自分と面識はあるが依頼したことがない人を重視しているという。この点も弁護士業務の特性にあった Promotion であると言えるだろう。

Place（チャネル戦略）については，人間関係による紹介を重視し，リピート顧客の獲得と顧問の獲得を目指すという方針が貫かれている。「紹介顧客，リピート顧客，顧問」の共通点は，すでに自分に対して一定の信頼を抱いてくれているということである。業務内容を直接評価しにくい弁護士業務では，弁護士自身に対する信頼や親密感が依頼の際の重要な要素となるため，特に顧客の継続化や顧客紹介を目指す深掘型のチャネルを構築することが重要となる。

その点，湊弁護士の例では，①会議の後にすぐに関連資料を送る，②顧客への傾聴→受容→共感を徹底するなど，顧客との信頼関係を深める工夫が施されている。これらの全ての活動が，リピート顧客を作るという明確な目的の下で，具体的な業務フローとして構築され，事務所全体の取組みとして実践されているのである。

また，顧問料を低く抑えた価格設計や，勤務弁護士の増強による受任能力の強化など，4Ｐのすべてについて一貫した方針が採られている。

(2) マーケティングは奇異なものではない

以上の事例は，これまでも多くの弁護士がセオリーと考えてきた方法論であって，決して真新しいものではない。しかし，筆者を含め，これらの施策を意識的に実践してきたか，マーケティング活動として一貫性ある施策を設計してきたかといえば，多くの若手弁護士にとって耳の痛いところであろう。

自分の憧れる先輩弁護士に話を聞くと，「たまたま運が良かった」「とにかく一生懸命頑張った」「別にマーケティング活動をしようなどと意識したことはない」といった返答を受けることが大半である。しかし，それを聞いて終わるようでは，先輩弁護士の知見を真似ることはできない。具体的に何をしてきたのかを掘り下げて尋ねながら，それを構造的に整理することで，どの部分はその先輩弁護士の属人的な要素や偶然で，どの部分は模倣可能なノウハウなのかを明確にすることが重要である。

(3) 夢の実現には実践と試行錯誤こそが重要～今日からはじめてみる～

夢の実現という視点で若手の活躍の場の創造を考えた場合，思考ツールの１つとして，マーケティング的な考え方が有用であるが，実際に実践し，試行錯誤していくというプロセスを経なければ，単なる机上の論理に終わってしまう。

若手弁護士にとって必要なことは，試行錯誤をおそれず，むしろそれを楽しむマインドと，試行錯誤をするための技術であり，そのための技術の１つにマーケティングがあげられるだろう。そして，もう１つ重要な点は，こうした若手の試行錯誤に寛容な文化の醸成である。若手支援が各弁護士会でも重要なテーマとなっているが，弁護士会が失敗と新たな試行錯誤に寛容なコミュニティであることが，若手支援の大前提である。

第７　明日の弁護士像を語り合おう～弁護士が憧れの職業であり続けるために

若手法曹サポートセンター夢構想ＰＴでは，本分科会の「今こそ『夢』実現！～より深く，より広く，若手弁護士の活躍の場はここにも～」というテーマに対し，弁護士業界の明日を担っていく若手弁護士や潜在的若手法曹である法科大学院生，大学生が現在抱いている「夢」に関するアンケートの実施や，取材，意見交換等を通じて，明日の弁護士像を共に模索していくことを目的として，以下の活動を行ってきた。

１　活動内容

(1) 法科大学院生との意見交換会（参加者へのアンケート実施）

開催日時	2010 年 12 月 3 日（金）午後 6 時 30 分から午後 7 時 30 分
出席者	横浜国立大学法科大学院生 8 名，桐蔭横浜大学法科大学院生 3 名 神奈川大学法科大学院生 2 名，関東学院大学法科大学院生 2 名
開催場所	横浜弁護士会 5 階大会議室

アンケートからうかがえるロースクール生の弁護士像など

〈職業像〉

・弁護士は，法律の専門家として，弱者の味方，困った人を助ける
・裁判官や検察官とは違い，組織ではなく，一人で頑張る，独立独歩
・正義，人権を擁護する存在
・弁護士は，直接依頼者を助けることができる，しかも，行政では時間がかかりすぎるのに比べると，早い時間で解決できるのが魅力的

〈現在の法曹養成等について〉

・合格率が低く，試験対策と授業の両立が大変
・学費等の負担を考えると，三振制度（修了後 5 年間で 3 回しか受験できない）には不満
・過渡期で，合格者数や給費制が将来どうなるかわからず，その情報に一喜一憂してしまう
・ロースクールや司法修習の貸与等，弁護士になるまでにお金が掛かり過ぎる仕組みになっているのは問題
・増員目的のはずの新司法試験制度なのに，減っている現状は問題
・合格者の増員は無謀。法曹自ら活動領域を切り開けという論調は非現実的

〈不安に思っていること〉

・就職できるのか，仕事はあるのか不安
・ロースクールや修習が貸与制になることも考えると，金銭的負担が大きく，多重債務者になるのが不安
・制度についていろいろ議論されているが，当事者（在籍している人）を無視して議論されているように思う

(2) ロースクール生に対するインタビュー

開催日	2011 年 8 月 15 日～17 日
出席者	横浜国立大学法科大学院生，神奈川大学法科大学院生，関東学院大学法科大学院生，桐蔭横浜大学法科大学院生，専修大学法科大学院生
開催場所	日本大通り法律事務所，山本一行法律事務所

・高校進学にあたり文理選択をする際に，テレビで法律関連の番組を見てかっこよく見え，法律を勉強しようと思ったのが法曹を目指したきっかけ。今は，目の前で困っている人を自分の知識・経験を活かして助けたいと思っている。弁護士は，転勤がなく，仕事と家庭生活のバランスを自分の裁量で調整して働けるのが魅力。

・米国の大学に在学中，間違って陪審員の呼出し状が送付されたこともあり，刑事政策に関心を持った。大学卒業後，帰国し青年海外協力隊に応募したが，在日 3 世で日本国籍がないため不採用となった。それまでも多数決に対する疑問を持っており，世の中を正したいという思いから，法曹の道に進もうと思い，ロースクールに入った。今は，差し迫った試験に追われている感が強い。弁護士の仕事はお金だけではないが，お金が要るのもわかる。生活基盤がしっかりすれば，お金にならない領域（ex. 消費者問題や国選事件）含め，いろいろな分野の仕事をやっていきたい。

・千葉の田舎に住んでいて，自分も利用したことのある病院の再生が問題となって，町で話題となった。そのときに，医療機関の再生を扱いたいと思うようになった。

・外資系金融機関に 20 年以上勤務し，主にデリバティブ（派生商品）を日本で広めていくことに関わってきた。一般顧客向けの宣伝を行ってきたが，リスクの説明が十分にできず，自分の進める財務商品が，「これで正しいのか」と疑問を持つようになった。一方，株主の要求から新たな商品を「売らざるを得ない状態」にあり，金融商品を売る上で法的なバックグラウンドがあれば，経営者に対してきちんとリスク等の説明ができると思った。これまでの金融業界の流れに棹差す意味でロースクールに入って法律を勉強しようと思った。

(3) 横浜での全国キャラバン

開催日	2011 年 9 月 3 日（土）午後 1 時 30 分から午後 5 時
出席者	横浜弁護士会所属の若手弁護士， 神奈川県内の法科大学院生（修了生を含む），法学部生
開催場所	パシフィコ横浜
内容	千葉景子氏（弁護士，元参議院議員・元法務大臣）による講演， 法科大学院生（修了生を含む），法学部生との意見交換

同基調報告書第２「夢キャラバン～全国からの夢のヒント，夢への課題を探る」参照。

(4) 将来の理想像（夢）に関するアンケートの実施

〈趣旨〉

2011 年 7 月～8 月にかけて実施。若手弁護士が目標とする将来の理想像（弁護士として，あるいは法的素養を活かした弁護士以外の活動として，どのようなキャリアプランを描くかなど）及びそのために障害と感じられている点を調査し，若手弁護士が様々な分野で活躍するために必要な支援や方策，工夫を検討することを目的としている。

法科大学院生・修了生に対しては，2010 年に実施された「弁護士業務の経済的基盤に関する実態調査」から設問を抜粋して弁護士業務に対するイメージや理想像を調査し，弁護士がもつイメージとの差異の有無及びその内容を分析する。

〈対象〉

若手弁護士（登録 10 年未満），弁護士志望の法科大学院生・修了生

２　まとめ

(1) 高校生，大学生のロースクール進学率が落ち，若者の法曹離れが言われているが，その主たる原因として，

①　弁護士になるまでにお金が掛かり過ぎる仕組みになっていること，それにもかわらず三振制度が採用されていることに対する不安・不満

②　合格者数の増減，給費制存廃の問題等将来に対する不安定要素が多いことに対する不安・不満

③　弁護士になった後の就職難や，独立開業に対する不安

などがあることを改めて確認した。

(2) ロースクール生が法曹を志した動機について，「今は，目の前で困っている人を，自分の知識・経験を活かして助けたいと思っている」など，純粋に人権擁護，社会正義の実現という法曹本来の役割を担うことを目的とし，法曹になることを目指しているロースクール生がほとんどであるということが確認できた。

現在のロースクール生は，実務家教員との交流等を通じて弁護士の現状についての情報を取り入れていること,総じて弁護士という仕事が楽に儲かる仕事ではないこと，新たな分野への進出等が必要であること，及び特に弁護士が一般の市民国民にとって距離のある「敷居の高い」存在であることに対して，これを改善し，より身近な法律専門家となるよう努力すべきであることの認識を持っていた。

さらにその先の「夢」については千差万別であったが，前記のような法曹，特に弁護士を取り巻く厳しい状況の中でも「お金にならない領域（消費者問題や国選事件）含め様々な分野の仕事を行っていきたい」などと具体的な夢を語ってくれるロースクール生が多く，我々がともすれば忘れがちな初心を思い出させてくれた。

第８　最後に

当分科会では，様々な領域を自ら切り拓き，「より深く，より広く」活躍する弁護士の業務モデルを多数紹介した。災害時，またその復興に使命感をもって活動する弁護士，果敢に海外に挑戦しつつプロボノに勤しむ弁護士，様々な工夫を凝らして夢の実現を図ろうと試行錯誤する弁護士など，のべ 100 人近くの国内外の方々にインタビューを実施し，夢を実現するヒントを探ってみた。夢を具体化するツールの第一歩としてマーケティングを取り上げ,先輩弁護士の実践例をマーケティング的に分析･解説するという試みも行った。

若手弁護士は試行錯誤が許される。臆せず，夢を実現するために，チャレンジしてみよう，汗をかいてみようという気に少しでもなってくれたら幸甚である。

当分科会を担当した若手法曹サポートセンター夢構想プロジェクトチームでは，今回紙面の都合で掲載できなかったインタビューの報告やマーケティングの実践例など，より充実した内容の書籍を出版して報告したいと考えている。

ロースクール生はもちろん，小中学校，高校，大学生にとって弁護士は魅力的であってほしいと思う。夢の実現に向けて頑張る活き活きとした姿こそ，魅力的である。