

第19回弁護士業務改革シンポジウム反訳録 第2分科会
「法律事務所と企業内弁護士の関係－弁護士業務の構造変化」

2015年（平成27年）10月16日

【真銅】 それでは、定刻になりましたので、始めさせていただきます。本日は、お忙しいところご参加いただきまして、まことにありがとうございます。当分科会、企業内弁護士分科会では、「法律事務所と企業内弁護士の関係－弁護士業務の構造変化」と題しまして、基調講演、パネルディスカッションを実施いたします。

私は、本日司会を務めさせていただきます、東京弁護士会の真銅と申します。どうぞよろしくお願いたします。（拍手）

はじめに、企業内弁護士分科会長の本間正浩弁護士より、開会のご挨拶を申し上げます。本間先生、よろしくお願いたします。

【本間】 ご紹介いただきました本間でございます。東京弁護士会に所属しております。

前回、神戸で業務改革シンポジウムの際に、そのときの実行委員長である桂先生から、次回は組織内弁護士、企業内弁護士について何かやれというご用命をいただきまして、日弁連の業革委員会の下に企業内弁護士小委員会というのがございますけれども、そこで何をやるかということをいろいろ議論したわけでありまして。今回、今日のシンポジウムについては、特に3点ほどの観点から議論を進めていきたいと思っております。まず、企業内弁護士なり組織内弁護士の話をすることになりますと、人口が、数が増えているねというのが大体話の始まりになるわけでございます。今日もここから始めていきたいと思っております。ここにありますように、2007年、まさにロースクールの第1期生が弁護士登録したその年から加速度的に企業内弁護士人口は増えております。今年の6月末現在、日本組織内弁護士協会の調査の結果ですと、企業内弁護士の総数は1,442名に達しております。これがどういう数字かと申し上げますと、これを超える単位会というのは東京三会、大阪、愛知県、横浜、この6会だけになっております。横浜弁護士会と企業内弁護士の総数の差というのは40人になっておりますので、早ければ来年、遅くともあと2年ぐらいのうちにはこの数を超えると。小学校以来の旅人算をやってみますと、愛知県の人口を超えるまでに約7年ぐらい、7年から8年という計算であります。これだけの数になっている企業内弁護士は、既に現在の時点において、よかれあしかれ、好むと好まざるとにかかわらず、日本における弁護士業務の一部をなしていると言わなければならないと思っております。つまり、企業内弁護士業務というのは、弁護士の業務として一つの領域になっているということでございまして、若手あるいは新

人の人口増のはけ口という考え方というのは既に当を失していると言わざるを得ないということでもあります。そこで、私どもとしては、企業内弁護士の業務というものについて、そのように、業務を業務として考えようという観点から、どのようにこの分科会をもっていくのかということを考えてわけであります。ただ、なかなか企業内弁護士の業務というのは複雑でございまして、ここに、あるアメリカの研究者の論文から引いてきた言葉がありますけれども、企業内弁護士の役割というのは、法律家によって営まれる機能のうち、最も複雑で、かつ難しいものの一つであると捉えられております。したがって、企業内弁護士の業務についてシンポをやるといっても、なかなか難しかろうと。特に法律事務所の先生方にとっては新しいことの連続になって、なかなかご理解をいただくのが難しいだろうということで、その中でやっぱりテーマをひとつ絞るべきではないかということを考えてわけであります。

その中で、重要なこととして、企業内弁護士の業務の発展動向というのは法律事務所の業務にも影響を及ぼさずにはいられないという観点を1つ考えました。実はこの業革シンポジウムにおいて、あるいは企業内弁護士の業務ということ考えた場合に、非常にユニークなポイントがございまして、それは、先ほど申し上げましたように、企業内弁護士業務それ自体が一つの弁護士業務として、弁護士として全体としてどういうふうに進展させていくかという観点が必要であると同時に、当然のことながら、企業内弁護士はこれから企業の担当者として法律事務所の先生方に依頼者という立場に立つという点でございまして、このことは必然的に法律事務所の業務にも影響を及ぼさざるを得ないという観点から、法律事務所の先生方にも関心をおそらく持っていただけるであろうということで、このテーマを選んだ次第であります。その中ではいろいろ、企業内弁護士が法律事務所の先生方の業務についてどういうふうに進展しているのか、あるいは法律事務所の先生方から、我々の業務というのはどうなっていくのか。これから特に大企業を中心に企業内弁護士の数が増えれば増えるほど、法律事務所の先生方の依頼者、厳密に言えば依頼者の担当者が弁護士であるというのが日常の現象になっていくと思います。そういう意味で、双方向で企業内弁護士の業務、あるいは企業内弁護士から見た、あるいは依頼者から見た法律事務所の業務、これについて議論することで双方の発展を図るというのを今日の目的としております。

具体的なところは基調講演及びパネルディスカッションに譲りたいと思ひまして、私の挨拶はこの程度とさせていただきます。ありがとうございます。(拍手)

【真銅】 本間先生、ありがとうございます。

それでは、最初の基調講演として、田中努弁護士より、「数字で見る企業内弁護士の現状と弁護士業務の構造変化」を実施いただきます。田中弁護士は現在、株式会

社北陸銀行コンプライアンス統括室に所属され、若手企業内弁護士として日弁連の企業内弁護士小委員会等においても意欲的な活動を行っておられます。それでは、田中先生、よろしく願いいたします。(拍手)

【田中】 弁護士の田中と申します。私は修習期は新64期になりまして、今年で弁護士4年目ということになります。ただいまご紹介いただきましたように、株式会社北陸銀行といいまして、富山県にある地方銀行に企業内弁護士として所属しております。最近、地方銀行でも企業内弁護士を採用する銀行というのは増えてきておりまして、ここ岡山でも中国銀行さんが弁護士を採用されていたりするのですが、私が所属している北陸銀行では現在4名の企業内弁護士がおりまして、これは地方銀行の中でも最も多い人数になるかと思えます。本日は私のほうから、「数字で見る企業内弁護士の現状と弁護士業務の構造変化」という題でお話しさせていただきたいと思えます。どうぞよろしく願いいたします。

さて、企業内弁護士が増加しているという話は耳にされた方も多いのではないかと思います。では実際にその人数というのが今どの程度いるのかとか、企業内弁護士はふだんどのような仕事をしているのか、あるいは弁護士としてのキャリアという観点から考えたときに企業内弁護士というのはどういったものがあるのかという疑問もあるかと思えます。私のほうからは、そういったことについて、まず総論的な内容を統計資料をもとにしてお話ししていきたいと思えます。

まずは企業内弁護士の拡大ということで、人数の推移になりますが、今ほど本間先生からもご紹介いただいたように、企業内弁護士は年々増えていっていると、そういう状況にあります。増加率で見ますと、新司法試験の合格者である60期の先生方が登録された2007年から2008年にかけてが41.5%ということになっておりまして、この年が最も増加率が多かった年になります。その後、2014年になりますと、企業内弁護士が1,000人を超えるという状況になっています。ちなみに、主に企業や行政庁に所属する弁護士で構成されます日本組織内弁護士協会(Japan In-house Lawyers Association)、通称JILA、ジェイ・アイ・エル・エーと書いてジャイラと呼びますが、そのJILAの会員数も今年、2015年の2月には1,000人を超えるということになっています。本間先生のお話にもありましたように、現在、企業内弁護士というのは2015年の6月時点では1,442人ということになっておりまして、これより弁護士が多い単位会は東京三会と大阪、愛知県、それと横浜、最近名称が変わりまして神奈川県弁護士会になっていますが、神奈川県弁護士会になります。近年は、2014年から15年にかけて見ていただきますと、増加率そのものは23%とか22%というふうに低下傾向にはあるのですが、これは企業内弁護士全体の母集団が増えてきたということも影響しているか

と思われまので、今後も企業内弁護士そのものの増加は予想されるころではあるかと思ひます。

私のほうでも少し将来の人数予測というものを考えてみたのですが、仮に2015年の増加率である22%で今後も推移していくとすると、2020年には約3,897人の企業内弁護士がいるということになります。仮に少なく見積りまして、単純に毎年200名ずつ増えていくと仮定しましても、5年間で1,000名増えるということになりますので、2020年には2,500人を超えるのではないかと考えられます。

次のスライドは、企業内弁護士を多く抱える企業上位20社ということで、2001年の9月から2015年の6月ということで、この14年間の間でも企業内弁護士の所属する企業の様相も大きく変化しています。2001年9月の時点では主に外資系の、特に金融機関が多くの企業内弁護士を抱えているということで上位に入ってきていましたが、2015年になりますと外資系の企業はわずか3社しか残っていません。代わりまして、日本の金融機関であるとか商社、IT企業、メーカーなど、ふだんよく耳にするような企業が上位を占めるようになってきています。当然のことながら、所属する弁護士そのものが増えてきておりますので、特に上位10社につきましては全て10人以上の弁護士が所属しているという状況にあります。

勤務先の業種の多様化ということで、これは先ほどの日本組織内弁護士協会（JILA）が会員向けに行ったアンケート調査の結果なのですが、これを見ていただきましても、メーカーであるとかIT企業の増加率が、わずかずつではあります、増えてきているのがわかるかと思ひます。

続きまして、企業内弁護士が所属する弁護士会ということで、2001年の時点では東京三会と大阪、広島だけだったのですが、2015年の6月時点ではここに挙げました単位会に企業内弁護士が所属しているということになります。もはや必ずしも大都市である東京や大阪だけに企業内弁護士がいるというわけではなくて、地方単位会のほうにも広がってきているということになります。それだけ地方に本社を置く企業などが採用を積極的に進めているという状況にあります。岡山県も現在11名所属されているということになりますし、私がおります富山県は4名と表示されてはいるのですが、実際には企業と自治体に所属する弁護士を合わせますと、現在8名いることになります。

では、企業内弁護士の現状ということで、まずは企業の採用動向について見ていきたいと思ひます。まず修習期で見たときに、期が若くなるほど企業内弁護士の人数が多くなっているのは明らかだと思ひます。さらに30期代、40期代につきま

しては、修習期の前半と後半のみしか表示はしていませんが、前半よりも後半のほうがやはり企業内弁護士の人数が多くなっているという状況です。また50期代、60期代につきましては、これらの期だけで企業内弁護士の約9割を占める状況にあります。さらに注目していただきたいのは、今ほど、赤で囲みましたように、60期代は67期までで1,014人ということで、1,000人を超えているという状況にあります。この数字からも比較的若い世代が企業内弁護士になっているということは明らかであるということがわかります。

続きまして、それをさらに細かく年齢や弁護士経験年数で見た表がこちらになります。これもJILAが行っているアンケート調査の結果になりますが、この年齢、経験年数の表を見ていただきますと、ある一定の傾向が見て取れるのではないかなと思われまます。まず、年齢で注目していただきたいのは30歳未満の層になるのですが、人数はわずかに増えてきてはいるんですが、全体に占める割合というのは低下傾向にあります。これに対しまして30歳から35歳未満の層については、人数も増えておりますし、さらに割合も年々伸びているということがわかります。同様の現象は、その下のほうの経験年数のところも似たような数字の動きになっておまして、5年未満の層を見てもみますと、人数の増え方もそれほど増えてはいなくて、割合も低下傾向にあります。それに対して5年から10年未満という層が人数も割合も増加しているという状況にあります。こういった数字の動きが何を意味しているのかといいますと、おそらく2つの理由が考えられるのではないかと思います。1つは、今ほど申し上げましたように、60期代を中心に企業に所属する弁護士が増えているのですが、そういった世代の弁護士が一定期間企業に所属しているということ、つまり、企業の中に弁護士が定着してきているということが一つの理由として挙げられるのかなと。それともう一つは、必ずしも司法研修所を卒業してすぐに企業に入る弁護士だけではなくて、1年とか、あるいは二、三年法律事務所に勤務した後に企業に転職している弁護士も増えてきているのではないかとということが考えられます。実際、私の周囲でも同期が法律事務所から企業に転職したという話も聞きますし、私自身も法律事務所にいる同期などから、企業で働くことについて相談を受けることもありますので、そういう流れが起きているのかなと思われまます。また、最近、富山や金沢で修習している司法修習生からも個人的に企業での仕事の内容の話を知りたいといった相談を受けたりもするのですが、そういった修習生の中にも、二、三年は法律事務所に勤務して、その後企業に転職したいというような具体的なキャリアプランまですでに考えている修習生もいるという状況でありまして、そういうことを考えますと、今後、法律事務所から企業に転職する弁護士も増えてくる傾向が強くなっていくのかなと思われまます。今ほど申し上げました法律事

務所からの転職ということはJ I L Aのアンケートからも見て取れるのかなと思います。法律事務所勤務経験の有無というアンケートの質問のところで、あると回答した会員のほうが、事務所勤務経験がないと回答した会員よりも多いという状況になっています。後のほうでも少し触れたいと思いますが、こういった法律事務所経験者が企業に転職しているという状況を考えると、企業への就職というものは必ずしも新人弁護士の就職難対策という狭い範囲で考えるべきではないのだろうなと思います。

では、弁護士を採用する企業は法律事務所での実務経験というのをどのように考えているのか、実務経験があったほうがいいのか、それとも、法律事務所で働いて色がついてしまっている弁護士は採用したくないのかといいますと、必ずしもそういうわけではなくて、このスライドの下の方になるのですが、日弁連の情報統計室が行っているアンケート調査によりますと、これは企業について行ったアンケートですが、弁護士を採用していない企業のうち実務経験を求める割合ということで、強く求めると答えた企業が20%、求めると回答した企業が55.6%ということになっております。弁護士を採用していない企業については、むしろ弁護士経験を持った人を採用したいと考える傾向にあるということになります。ただ、注意していただきたいのは、これは弁護士をまだ採用したことのない企業の回答ということですので、最初に採用する弁護士にはやはり一定の弁護士経験を持ってもらっていないと、全くの新人を採るのは不安という思いがあるのではないかと思います。そうであることからすると、そういったその企業にとって第1号の企業内弁護士を除くと、実務経験があれば相当なベテラン弁護士でもいいのかということ、必ずしもそういうわけではないのかなと思われまます。今回のスライドでは紹介はしていませんが、同様のアンケート調査の中では、既に弁護士を採用している企業の今後の採用予定としては、どちらかというとなんか非管理職としての採用を考えているところが多いという結果になっています。また、弁護士を採用するに当たって企業として何が課題なのかということですが、やはり採用した弁護士をどのように処遇していくかという待遇の問題であるとか、周囲との人間関係をうまく築けるのかどうかということも課題に挙げる企業も多いという結果になっています。そうすると、1人目は法務部の立ち上げなど、組織をつくれる年齢や経験のある人が必要になってくるかと思いますが、その後はその人の部下として仕事ができる比較的若い世代の弁護士を採用したいという思いが企業にはあるのかもしれない。

では、そのような企業が弁護士に求める能力ということですが、これも先ほどと同様に日弁連のアンケート調査の結果をまとめたものですが、まず比較的期待どおりということ満足している能力としては、左側に分類しました、法的思考力とか

幅広い法的知識、専門的法律知識といったものは高く評価されているという状況にあります。その次の状況判断能力というものは、これが具体的に何を指しているのかというのは必ずしもはっきりわからないのですが、要するに弁護士の事実認定能力のようなものを評価していただけているのかなと思われます。その次にリスク判断能力と続きまして、意外なところではビジネスセンスといったところも当初の期待よりは満足しているという結果になっています。これに対して、やや不満だという回答になっているのが、積極性、誠実性、協調性、責任感ということになっています。ただ、これらにつきましては、例えばどういうことが積極性が足りないということになるのかとか、協調性というとはどういうことなのか。弁護士としてはみんなと仲よくやりたいと思っても、周りが弁護士だからということで敬遠してしまうという状況もあるのではないかと思いますので、必ずしも客観的な指標とはいえないところはあろうかとは思いますが、ただ、法律事務所とは異なって、多くの人とかかわりながら仕事を進めていく企業においては、やはり周囲にどのように自分が映っているのかということ客観的に考えていく上では参考になるのではないかと思います。

続きまして、ここまでは主に企業側から見た弁護士の採用動向を紹介してきましたが、次に、弁護士がなぜ企業で働くのかといった点についてご紹介していきます。JIL Aのアンケート調査では、なぜ現在の勤務先を選択したのかという質問をしております。その中で最も回答が多かったのは、ワーク・ライフ・バランスを確保したかったからという回答が挙がっています。同様の調査の中では勤務時間とか土日祝日勤務の有無についても質問しております。会員のアンケート結果では、75.1%が勤務時間は10時間未満であるという回答になっています。80%が土日祝日の勤務はほとんどないと回答しています。勤務時間に関しましては、裏を返せば、10時間以上勤務しているのは24.9%となります。これに対して法律事務所の場合、法律事務所所属の弁護士がどれほどの時間勤務しているのかという結果ですが、ちょっと古いデータにはなりますが、『弁護士のワーク・ライフ・バランス』という書籍がありまして、それを執筆されている富山大学経済学部教授の中村真由美先生という方が行った、法律家の仕事と家庭のバランスに関する調査と、女性法律家の仕事と家庭のバランスに関する調査の中で弁護士の勤務時間を調査しているのですが、これは2008年の結果にはなりますけれども、10時間以上勤務しているという弁護士が男性で50.3%、女性では39.2%ということで、単純に企業内弁護士の勤務時間と比較はできませんが、企業内弁護士よりも長時間勤務になっているということがわかります。

それと、ワーク・ライフ・バランスとの関係でもう一つ重要な点が、福利厚生

充実というところが挙げられます。法律事務所の場合も、事務所によっては産休とか育休とか短時間勤務を認めているところではありますが、それほど多くはないかなという印象があります。先ほどの法律家の仕事と家庭のバランスに関する調査の中でも、既婚女性弁護士の家事時間が1日平均2時間38分という結果が出ているのに対し、既婚男性弁護士の家事時間は1日平均53分という結果になっていまして、女性弁護士のほうが家事や育児にかかる時間が男性弁護士よりも多いという結果になっていますので、特に女性弁護士にとっては福利厚生が企業内弁護士を選択する大きな理由になっているものと思われまます。

J I L Aでは企業内弁護士に占める女性の割合というものも調査しておりまして、これは2015年の6月時点では40.4%となっています。これに対しまして、弁護士全体で女性の割合は何%かといいますと、18.2%ということで、やはり企業のほうが法律事務所と比較した場合、女性にとって働きやすい職場になっているものと思われまます。

次に、企業内弁護士を選択した理由としましては、現場に近いところで仕事をしたかったから、その会社で働きたかったから、その業界で働きたかったからという回答が続いています。法律事務所の弁護士の悩みとしましては、自分の意見が依頼者においてどのように活用されているのかわからないということですか、あるいは相談に来た企業の担当者が、自分の意見を理解して経営陣に伝えてくれているのか不安だと、そういうお悩みをお持ちの先生もおられるのではないかなと思います。これに対して、企業内弁護士として会社の内部にいますと、自分の意見というのが会社でどのように使われているのかというのをまさに目の当たりにするということがしばしば起こります。それを知るのは、例えば決裁文書が回ってきて、その中で自分の意見が採用されているとか、あるいは、たまたま通勤途中で担当者から声をかけられて、「先日相談していた件なんですけど、結局やめることにしました」という残念な結果を聞くこともあります。これはいわば常に依頼者に囲まれて意見に対するフィードバックを受けられる状況にあるということとして、笑えない冗談として、弁護士が依頼者の評価に気づくのは依頼者が誰も相談に来なくなったときだというような話もありますが、これは極端な話だとしても、企業の中にいると、どのような意見が実務上役に立って、どのような意見が役に立たないかということが実感できる場所でもあります。今、意見が役に立つか立たないかということを申し上げたんですが、役に立つかどうかというのは、決して違法なことを適法だと、黒を白に変えるというようなことではなくて、現場がどのようにすれば具体的に行動できるかということをやっとビジネスレベルまで落とし込んで具体的な意見を言えるかどうかということですので、しばしば企業内弁護士に対する誤解として、企業

に対して違法行為を指南しているとか、そういった見方もあるのですが、決してそういうわけではないということを念のため申し上げておきます。

企業内弁護士の利点としましては、企業の法令遵守に積極的にかかわっているという実感を持つことができます。企業が意図的に違法行為をしないようにすることはもちろん重要なことですが、知らないうちに違法行為をしてしまっていたという事態も考えられなくはないので、そういったことにならないように、やはりその企業がどういうふうに進んでいったらいいかという方向づけをするというのも企業内弁護士の役割ですので、場合によっては役員に対して自分の意見を直接述べたりとか、あるいは現場との対話を通して、どうすれば現場に負担感をかけずに法令遵守の意識というものを根づかせていくのかということも考えたりしますので、まさに企業の法令遵守に積極的にかかわっているということになります。

さらに、その業界の専門知識が身につくということで、これはアンケートの回答の、その業界で働きたかったからということとも関連しますが、まさに企業内弁護士が扱っている案件というのは企業や業界によっても全く異なりますし、その業界にかかわる法律とかガイドライン、あるいは業界の慣行とか、各業界が現在直面している問題意識などもさまざまですので、その業界特有の法律に限らないさまざまな知識を身につけることができます。

続いて、収入を安定させたかったから、あるいは提示された報酬が高額だったからといった収入に関する回答も一定数あります。J I L Aのアンケート調査では、支給総額が500万円から750万円未満と回答した会員が29.2%、750万円から1,000万円未満と回答した会員が25.7%ということで、500万円から1,000万円未満の層だけで約55%を占めるという状況にあります。この金額が高いか低いかわからないのはそれぞれだと思いますが、企業内弁護士の収入を考えるに当たっては、毎月安定的に収入が入っているということであるとか、あるいは厚生年金とか退職金といったような将来もらえるお金といったこともありますし、先ほどのワーク・ライフ・バランスのところでも挙げましたが、福利厚生といった必ずしも金銭には換算できないような経済的な価値もあることを考慮する必要があると思われまます。また、注目していただきたいのは、82.4%の会員が弁護士会費は会社負担にしてもらっているというところです。これは企業が弁護士を採用する価値を評価した上で、そのための費用として考えてくれていることのあらわれと思われまますし、特に65期以降は貸与制になっていますので、若手にとっては経済的にも助かる場所ではないかと思われまます。これに対しまして、法律事務所の勤務弁護士の収入ということで、これもややデータが古いのですが、2010年の『自由と正義』の62号の臨時増刊号の中では、給与の平均値というのは618万円という

数字が出ています。J I L Aのアンケート調査の結果とこの数字を必ずしも単純に比較することはできないのですが、ただ最近高額所得の弁護士の数というのは年々減ってきているというような話もありますし、そうしますと、ここで挙げた数字だけでは何とも言えませんが、特に若手の弁護士の中では、法律事務所と企業とでそれほど収入の差はなくなってきているのではないかと、あるいは企業のほうが収入は高い状況になってきているのかもしれないということが言えるかと思えます。

弁護士が企業で働く理由の最後ですが、ほかに就職先がなかったからという回答も一定数あります。マスコミなどではしばしば企業が弁護士の就職難の受け皿になっているという報道もありますが、ただ企業の本音としましては、スライドにも書きましたように、就職先である法律事務所が不足しているからといって、企業で採用せよというのは、やはりどうしても弁護士側の勝手な言い分に映ってしまうのではないかなと思われまます。企業が弁護士を採用する理由としては、やはり法務の強化であるとかコンプライアンスの推進といった相応の理由があるから採用するわけですので、単に余っているから採用しているわけではないということはよく理解しておかなければいけないのかなと思えます。ただ、そうはいいまして、企業への就職を新人弁護士の就職難対策として考えることが全くだめだということではなくて、先ほども述べましたように、現在の状況としまして、必ずしも新人弁護士だけではなくて法律事務所からの転職者というのが増えている状況を考えますと、単に新人弁護士が余っていますというだけでは、企業としてはどうしても一定の経験のある弁護士のほうを即戦力になると考えて採用してしまう可能性がありますので、そうすると、新人弁護士というのは2年3年上の先輩弁護士との競争にさらされた結果、不採用になってしまうというおそれもあります。ですので、新人弁護士の就職対策として考えるとしても、新人であることのよさをアピールするとか、そもそも弁護士を採用することのメリットとかデメリットなどを企業に伝えていく必要があるのではないかなと思われまます。

では、外部弁護士、つまり法律事務所の弁護士と企業内弁護士の関係ということで、本シンポジウムの本題に移っていきたいと思えます。企業内弁護士が増えると法律事務所の弁護士の仕事がなくなるというような意見も聞くところではありますが、企業内弁護士の業務は必ずしも法律事務所の弁護士と同じものではありませんので、法律事務所の弁護士の仕事がなくなるかということ、必ずしもそうとは言いきれないと思われまます。そこで、まずは企業内弁護士の業務の性質についてご紹介していきたいと思えます。主に4つに分類されるかと思えます。

まず1つ目としましては、企業のビジネス活動の一環であるということが挙げられます。つまり、社員として企業に所属していますので、必然的にその企業のビジ

ネスに組み込まれているということになります。これは先ほども申し上げたように、単に企業のビジネス活動について、法律上はこうなっています、法的リスクはこれこれですというふうに抽象的に言うだけでは足りない場面もあるということになります。法律を踏まえた上で、どのように現場が行動すればいいかということを実体的に指示することが必要になります。

次の性質としましては、意見が意思決定となる可能性があるということになります。今ほど企業内弁護士は具体的な指示を出さなければならないと言いましたが、法律の条文や判例、学説を調べても明確な正解にたどり着かない事態はしばしば起こることです。そういった中であっても、企業内弁護士として、企業がどう行動していけばいいかという意見を述べることをやめることはできないということの意味しています。これが法律事務所の弁護士であれば、結論を留保したり、あるいは仮定の事実関係などを前提とした上で、こういう事実関係があれば適法ですといったような暫定的な意見を述べることも可能かと思われませんが、企業内弁護士は必ずしもそういった対応は許されないという場合があります。ですので、必ずしも法的に解釈がはっきりしないような状況の中で、いずれの選択肢をとっても何らかのリスクが発生するというような場合に、どちらのリスクをとりに行くのか、あるいはいかにしてリスクを軽減するのか、それとも、コンプライアンスにかかわるような重大なリスクが発生するというのであれば、案件そのものをとめるといったようなことも言わなければならないということになります。

3番目としましては、前提となる事実を限定することができないということがあります。これも法律事務所の弁護士であれば、あくまでも依頼者から提示された事実をもとにして意見を述べれば、それで少なくとも弁護士としての職務は全うしていると言えるかと思えます。後になって相談の中では提示されていない事実が出てきたとしても、それはその事実を調査してちゃんと説明しなかった企業の側が責任を負うということになるのですが、企業内弁護士の場合は、まさにその企業の一員として所属していることから、そういった事実を限定することができないということになってきます。これは、企業内弁護士は常に会社の中にいますので、得られる情報は法律事務所の弁護士と比較しましても質・量ともに圧倒的に違うというところから出てくるものかと思われれます。ですので、企業内弁護士の職責としては、積極的に、かつ能動的に事実を収集していかなければならないということになるのですが、ただ、これは言うのは簡単ですけど、巨大な組織になればなるほど、実際に行動に移して事実を集めていくというのは難しくなってくるのではないかと思われれます。

最後は、時間による制約があるということになります。これは、例えば事業部門

が新しい企画を出したいと。当然その企画には締め切りがついて回るわけですから、企業内弁護士もそれに合わせて法律上の問題点を洗い出してリスクの回避方法を検討していかなければならないということになります。

では、そういった企業内弁護士ですが、実際にどういった業務に従事しているのかということをご紹介いたします。これも日弁連の情報統計室のアンケート調査ですが、上のほうは企業における担当業務一覧ということで、これを見ていただければわかりますように、企業内弁護士の業務というのは非常に多様になっているということがわかるかと思えます。その中でも圧倒的に多いのは契約審査及び管理ということになります。特に法律事務所の先生方との関係で見たいのは訴訟代理のところになりますが、企業の中において訴訟代理人を務める割合というのは必ずしも多くはないということになります。この日弁連のアンケート調査でも20%台ということになっていますし、下のほうにあります、JILIAのアンケート調査の結果でも、勤務先における訴訟代理の有無ということで、訴訟代理人になることがあると回答した会員も30%弱にとどまっています。それに対して、左上の訴訟管理のほうを見ていただきますと、59%という割合になっていて、これらの数字からしますと、企業としては企業内弁護士には訴訟代理人として活躍してほしいと求めているわけではなくて、むしろ訴訟に関しては訴訟管理のほうを求めているということがわかります。この訴訟管理というのが具体的に何を指すのかというのは必ずしもはっきりはしませんが、主に紛争などが起きたときに裁判手続をとるのかといった初動の段階から、実際に裁判などを行っているときの状況の報告など、あるいは解決に向けての方針の決定などを含むものと思われれます。ただ、このように企業内弁護士はあまり訴訟代理人にはならないのですが、法律事務所の経験なく全くの新人として入った弁護士にとっては、訴訟管理を行っていく上でも、実際に訴訟代理人を経験するというのは有益なことではないかと思われれます。実際、私自身も会社の訴訟に顧問の先生と共同受任という形で代理人をさせていただいたりしていますし、準備書面の起案もしたりすることはあります。ただ、先ほど業務の多様性があると述べましたが、これだけの業務があつて、さらに時間の制約もありますし、最近では企業からもなるべく勤務時間を減らすように、残業を減らすようにと言われている状況の中で、準備書面を書いたり訴訟期日に出席したりするというのはやはり時間的にちょっと厳しい面もあるということはあると思いますので、そういったことを考えますと、訴訟業務に関してはやはり法律事務所の先生に対応していただく必要性は今後もあるのではないかなと思われれます。

では、弁護士業務の構造変化の予想ということで、まず訴訟代理業務については、今ほど述べましたように、これからも法律事務所の弁護士にとっては重要な業務の

一つになってくるのではないかとと言えます。むしろ、企業内弁護士が増えることによって、より充実した事実関係、事実が提供されて、それに基づいて訴訟を迫行していくことができるのではないかと考えられます。

次に、専門性の高い事案あるいは未知の事案については、業界によっては意外と、業界大手と言われるような企業であっても必ずしも法務部門が充実しているとはいえない状況にありますので、さらに必要な文献とか資料が不足している場合がありますし、あるいは一定の規模の法務部を擁しているような企業であっても法令調査には必ずしも時間を使えないというようなこともありますので、そういうことを考えますと、専門性の高い事案とか、あるいはまだその業界でどの会社もやったことのないような未知の事案については、やはり法律事務所に調査を依頼するということもあるかと思えます。

3番目の相談件数の増加、仕事の配分の仕方ということですが、企業内弁護士の業務は多岐にわたりますので、それらに弁護士がかかわることによって、これまで資格のない人が担当していたときと比較しますと、その人が気づかなかったことに弁護士だから気づくというようなことも多くなってくるのではないかなど。そうしますと、法律事務所に相談する件数も増えてくるのではないかなと思えます。ただ、相談件数が増えたとしても、それがどのように配分されるのか、配分がどのようになってくるかと言われると、それは今後変わってくる可能性はあるかと思えます。顧問弁護士だからという理由だけであらゆる案件が相談されるかといいますと、必ずしもそうではなくて、相談する弁護士の性格とか仕事の仕方、あるいはコミュニケーションのとり方とかビジネスへの理解がどれぐらいかといったようなことによって、この事案はこの先生に相談する、別の事案だと別の先生に相談するといったふうに仕事の配分の仕方というものは変わってくる可能性はあります。

最後に、顧問契約の合理性ということですが、顧問契約の合理性そのものについても見直す企業は増えてくる可能性があります。企業の法務部で構成される経営法友会という団体がありますが、そこが行っております法務部実態調査というものがありまして、これは5年ごとに行っている調査なんですけど、その中の質問の一つに、過去5年間の間に日本の弁護士との顧問契約を解消したことがありますかという質問項目があります。その中で、あると回答した企業は、平成12年の調査のときには22.1%、平成17年の調査のときは26.4%、前回調査の平成22年の調査では29.8%と、回を重ねるごとに顧問契約の解消率は上昇していっています。その顧問契約を解消した理由の1位は、平成22年の調査では弁護士費用削減のためという理由が1位となっています。これまでであれば、顧問契約を締結して、その企業と弁護士との間の長いお付き合いの中で企業のことを理解して、外部のよきア

ドバイザーとして弁護士が活躍するということができたと思われませんが、ビジネス環境が激しく変化する状況の中では、そういった悠長なことも言っていないという状況にもなってきていると思われます。そう考えると、内部に企業内弁護士を所属させることによって、あとは必要な事実関係さえ法律事務所に正確に伝えられるのであれば、あえて顧問弁護士を置く必要はないというふうに企業の考え方が変わってくる可能性もあります。

では、そろそろまとめに入らせていただきますが、以上のように企業内弁護士の現状と今後の予想について述べてきましたが、まだ企業内弁護士というのは近年急激に増えている状況にありますので、正直、企業のほうでもどのようにして弁護士を活用していったいいかというのは必ずしも定まっていないという状況にあります。より具体的な話はこの後の他の基調報告者やパネルディスカッションでも話はされると思いますが、法律事務所の先生方にとっても企業内弁護士というのはより身近な存在になっていくという可能性はあります。ですので、法律事務所と企業内弁護士の双方がよりよい関係を構築できるように模索していくことが今後重要になってくるのではないかなと思われます。また、当面やはり企業内弁護士というのは60期代という若い弁護士が大半を占めていますので、もし先生方が顧問をしている企業にそういった若手の企業内弁護士が入ってきたときには、ご指導ご鞭撻をいただけると、私も若手の一人として大変うれしく思います。

それでは、ご清聴ありがとうございました。(拍手)

【真銅】 田中先生、ありがとうございました。

続きまして、本間弁護士より、「報告：米国における企業内弁護士の消長」と題する基調講演を実施いただきます。本間弁護士は、現職は日清食品ホールディングス株式会社執行役員、チーフ・リーガル・オフィサーですが、外資系企業のご経験も長く、また大学院博士課程に籍を置き企業内弁護士の研究をされています。それでは、本間先生、よろしくお願いいたします。

【本間】 本間でございます。最初の挨拶で申し上げましたけれども、今回の分科会の一つのテーマとして、企業内弁護士が弁護士業務としてどうなっていくのか、どういうものであるのか考えようと申し上げました。先ほどから何度か話題に出ておりますけれども、日本の企業内弁護士というのはせいぜいこの10年の制度でございます。どういものであるのか、どうなっていくべきなのか、どうなっていくかもしれないのか、これを議論するにはまだなかなか経験の蓄積が足りないということで、では諸外国ではどうなっているのかということで、アメリカの例を取り上げて一つの議論のネタにしていきたいということで、このセッションを設けることになったわけであります。

企業内弁護士に関する米国の論文を読んでいますと、企業内弁護士の歴史に関して、大体三期に分けるのが通常の整理の仕方になっております。「黄金時代」、「停滞期」、「復興期」と、大体このぐらいの分け方にするのが常識的というか、普通のアメリカにおける議論の仕方であります。

いきなり黄金時代から始まるのですけれども、1850年代ぐらいまでは企業内弁護士というのはほとんど存在しなかったと言われております。これが資本主義の急激な発展、なにかんづく企業というのが恒久的な存在として資本主義社会の中での役割を確立した、この段階において企業が法務を扱っていくというところで発展していく、発展を始めるということになっているようでございまして、19世紀後半から20世紀初頭の間企業内弁護士業務は広く普及した通常の弁護士業務の一部になっていくとされております。多くの企業が企業内弁護士をもって法務部を設立して、さらに弁護士の間において企業内弁護士になることが垂涎の的になると。なにかんづく米国の大鉄道会社あるいは保険会社のゼネラル・カウンセル、ゼネラル・カウンセルというのは何かということの説明し出すと、これ自体また長くなるのですけれども、法務のトップであって、かつ経営陣の一員である役員レベルの弁護士というふうに簡単にお考えください。ちなみに、今日の資料集の中に、56ページ以下、この報告の内容を敷衍した文章を載せておりますので、後でご参照いただければと思います。これが最も給料の高いエグゼクティブであると。大体、CEO、チーフ・エグゼクティブ、社長の給料の大体65%から75%ぐらいの給料を取っている存在であると。それから、多くのCEOが企業内弁護士からの昇進者で占められていた。最盛期には、アメリカの大企業における社長の約4分の3が弁護士の出身者であるという時代が生起いたしました。

ただ、この点について、我々日本の企業内弁護士あるいは日本の企業内弁護士業務を考えていく中で2つほど留意点があるのかなと思っております。1つは、先ほど弁護士をもって法務部を設立したと書きましたけれども、おそらくアメリカの議論、これは必ずしもはっきりしないのですが、いろいろな論文等の書き方を見ていると、まず弁護士という者が法律事務所が存在していたと。じゃ、企業としてこれから法務というものをきちんと対応しなけりゃいけないねという動きの中で法務部を設立した。じゃ、法務部を誰でつくるかということになると、弁護士でつくるという選択になっていった。すなわち、日本の場合は法務部と法律事務所の弁護士というのが別々にあって、この弁護士が法務部の中に進出していく、企業に進出していくという方向になっているわけですが、おそらくこれはベクトルが逆であるだろうと。つまり、できたときから法務部というのは弁護士がするものということになっていたということであります。これはご存じのとおり、アメリカでは学部

に法学部教育がありませんので、ロースクールの出身者がほとんどである。法学の教育を受けた人間というのはロースクールの出身者しかいないと。このロースクールの出身者というのは事実上、法曹資格と連動しておりますので、そうすると、法務部を作るに当たり、法律を知っている人は誰だということになると、弁護士しかいないということになったようであります。このことはアメリカの法務部あるいは企業内弁護士のあり方を見るときに極めて重要でございます、この中でのトップがゼネラル・カウンセルというポジションなんですけれども、このゼネラル・カウンセルという者を雇ってくると。いきなり法務部をつくる、じゃ、トップは誰か、弁護士だということになって、その弁護士がゼネラル・カウンセルだということになっていくわけで、じゃ、その法務部の機能というのはどういうふうに考えるんだという議論の中で、要するにゼネラル・カウンセルが責任を持って法務機能を果たしていくということでございます。したがって、法務部というのは、トップであるゼネラル・カウンセルがその機能なり責任を果たすための道具立てであるという感覚が非常に強いのです。これは実はゼネラル・カウンセルに限らず、法務に限らず、欧米企業の組織の作り方は大体そういう作り方をしまして、トップを決めて、その人に権限と予算と責任を与えて、組織をつくれということになるわけなんです。したがって、英文の議論を見ますと、ゼネラル・カウンセルという言葉と、法務部という言葉と、インハウス・カウンセル（企業内弁護士）という言葉はほぼ互換性を持って、その区別を意識せずに使われているというのが現実であります。多少余談になりました。

もう一つは、これはちょっと変わった話なんです、この当時、企業内弁護士への期待というのは、ほんとうに「法律専門家」であることにあったのかという点でございます。先ほど企業内弁護士の黄金時代、その例証として、多くのCEOが企業内弁護士の昇進者であるということを申し上げましたけれども、むしろこの当時は企業内弁護士になることが経営者への登竜門だと捉えられていた節が非常に強くあります。これは一つの背景として、当時、アメリカにおける文科系の高等教育機関というのは、大学院レベルの高等教育機関というのがロースクールしか存在しなかった。そういうことになると、文科系で高等教育を受けて偉くなろうという人間はロースクールに行くしかない。となると、弁護士になるしかないという時代だったということで、優秀な人間が入ってくる。そうすると、文科系で優秀な人間が弁護士になる。弁護士になって企業に入る。優秀だから、期待値も大きいし、権限も与えられて、いろいろな大きな活動ができる。そういう、いわば順スパイラルになっていたということでございます。[57]（本間：最終版のページ数に合わせる必要があります。）ページにこの当時の状況についてのコメントがありますが、

法律専門家の弁護士というよりも、むしろロースクール教育の価値、それに法律家としてのトレーニングと相まった思考過程がビジネス世界において価値があると考えられていた。企業内弁護士は、この当時はビジネスと法務、双方の面によるアドバイザーであったと捉えられておりました、これが現在の企業内弁護士と同じものであったのかどうかという点についてはかなり議論の余地があると思います。

さて、今、ロースクールに行くことが文科系で企業で働く人々の登竜門であって、最終的に経営者になるということの帰結として、これが次の「停滞期」に結びついていくこととなります。この時期、1940年代から1970年代まで、企業内弁護士の地位というのが目立って低落していきます。ゼネラル・カウンセルというポジションは残りますけれども、経営陣の中でも比較的軽いポジションとなって、法律事務所においてパートナーになれなくなった人間が仕方なくゼネラル・カウンセルになるという時代がこの時期であります。それから、企業内弁護士の業務というのが比較的ルーチン業務に限定されて、質・量ともに軽いものになっていた。日常のつまらない仕事は企業内弁護士にやらせる、大きな仕事は法律事務所に依頼をかけるという現状が続きます。それから、法律事務所との関係においても、企業内弁護士というのは決して重きを置かれずに、経営陣と法律事務所のパイプ役にすぎないと考えられていた。右から左に、経営陣、社長が言ったことを法律事務所につなぐと。実際の大きな意思決定は、実際上は法律事務所と経営陣が行うというふうになっていたわけでございます。

その背景でございますが、この時期にビジネススクールが隆盛を極めていくこととなります。したがって、優秀でビジネスをやりたいという文科系の人間がビジネススクールに流れるようになって、ロースクールに行かなくなったということになると、ロースクールに優秀な人間が入ってこない。となると、そこからなった弁護士も結局優秀な人間じゃなくて、企業に入った弁護士もそうってしまったということでございます。

もう一つは、規制法や金融取引が現在に比べてはるかに単純であって、法務の必要性に対する認識が高くなかったと。細かい日常の法務はあるけれども、複雑なものはわざわざ中でやるほどのこともないよね、組織をつくってやることもないよねということでもあります。

もう一つは、ウォールストリート・ローファームという言葉があるんですけども、企業法務分野において法律事務所が急激な発展をいたします。ここで高度な法律業務を行うと。非常に高度な法律業務はまさに専門家である我々法律事務所の弁護士がやるんだということで、いろいろな形で法律事務所が発展していきます。このとき、発展の背景になったのは、高度な法律業務を行うということと同時に、我々

は依頼者から独立したプロフェッショナルである、独立性は法律事務所こそにある、企業に雇われた人間にはないんだということで、我々法律事務所で働くほうが非常にプロフェッショナルとしてやりがいがありますよといういろいろな形での宣伝が、なされたということがつとに指摘されているところでもあります。

もう一つは、こういう状況の中で企業内弁護士になってしまうと、そのキャリアに限界があるという認識が出てくることになります。

この四点、実はそれぞれ独立するものではございませんで、これもまた逆のスパイラルになっていくわけであります。優秀な人間がロースクールに入っていない。それが企業に入るので、優秀な弁護士が入っていない。一方で、外の事務所が隆盛を極めるようになりまして、複雑な案件、難しい案件、やりがいがある案件がそっちに行ってしまうという中で、取り残された企業内の業務というのは比較的単純なものしかない。単純なものだと、弁護士としての力がつかない。そうすると、あまりビジネス、企業に入る魅力がないということの中で、こういうネガティブ・スパイラルの中で企業内弁護士というのが停滞していくことになります。

これがさらに逆転するのが1970年代中期から現在であります。いわば「ルネサンス」であります。概況としては、ゼネラル・カウンセルの地位が向上し、ほとんど企業のトップに準じた給料を取っていく。ゼネラル・カウンセルに限らず、一般的にも企業内弁護士の給料が法律事務所の弁護士の収入を上回るような時代になってきます。それから、企業内弁護士の業務は深く広くなり、多くの業務を内部でこなす。専門性という点についても、弁護士事務所にまさるとも劣らない業務を扱うようになる。

それからもう一つ、角度の違ったところとして、企業内弁護士業務そのものが、実はそれ自体が専門業務である。企業内弁護士という専門業務だという認識が広まっていくということであります。その中で、まさに企業の法務をコントロールするのは企業内弁護士であるという感覚の中で、法律事務所との関係においてもその選択及び管理についてより強い権限を享受するという時代が来まして、企業内弁護士が復興していくというのが1970年代、そして現在も続いているという状況であります。

もう少し具体的に説明いたしますと、いろいろなファクターが議論されているんですけども、まず1つ取り上げられるのは、企業にとっての法的サポートの必要性の増大。企業をめぐる規制環境が劇的に強化されまして、劇的に強化されると、企業の日常業務が常に複雑な、かつ厳しい規制に対応せざるを得ないということになると、常時対応可能な人、かつ能力のある人間が必要であるということになって、企業の中で優秀な能力のある弁護士が必要だと、そういう人間に常時企業にいても

らって対応してもらい必要があるという考え方が出てくるようになったとされており、その中で、企業内法律業務の中でいろいろな分野が専門化していった、その専門化というのが物によっては、今回の資料集の中で例を1つ挙げておられますけれども、法律事務所のほうが専門化という点では遅れていくという状況がいろいろなところで発生していくということになります。法律事務所で、あることについて専門化しようとする、その専門家で食っていくための仕事量が必要になっていくわけですが、それは将来への投資、リスクを背負うことですので、なかなかできない。しかし、企業ではその専門家を必要とするような業務が常に日常のこととして起きているという中で、企業の中にそういう専門家が育ってくるということがございました。

もう一つ、訴訟の激増であります。ディスカバリー、証拠開示等の対応で、社内のいろいろな法務問題あるいは情報、これを知悉する者が大量に必要なようになってきた。これは常時社内の中にいる者でなければ対応ができない。もう一つは、さらにその裏側、訴訟の激増のもう一つのファクターなんですけれども、企業もビジネス手段の一つとして訴訟を利用するようになってきたという中で、そうすると、ビジネス手段の一つですから、その企業の企業戦略というのが理解が必要になってくるわけで、そうすると、これを訴訟に結びつける人間が必要になってくるという中で、それを結びつけられる、その特定の企業をよく知っている人間というのはやっぱり社内の人間だよなということで、訴訟ができる弁護士が社内に必要なようになってくるという背景が1つあります。

もう一つは、これも皮肉なことなんですけれども、先ほどウォールストリート・ローファームという言葉がございましたが、これが隆盛を極めまして、逆に、確かにレベルは高いんですけども、費用があまりにも高度になってきたということで、外に頼む必要のないような仕事についてはコスト削減のために内製化するという動きが出てまいります。

この辺のシフトというのはまた後で出てくるかもしれませんが、私が弁護士になった26年前と比べて、企業の側の弁護士報酬に対するコントロールというのは極めて厳しくなっていく状況であります。私が登録した26年前、いわゆる渉外事務所ですと、例えばコピー代、これを1枚10円とか20円ぐらいの単位でお客さんに請求するというのはごく普通のプラクティスでありました。今そんなことをしても絶対払ってもらえません。事ほどさように、力関係が大きく変わっていくと。こんなフィーは払えないという中で、なるべく中でやれるものはやっ払いこうと。ほんとうの専門的な、外の弁護士でなければ対応できないようなものについては外にお願いするけれども、内製化するものは内製化しようというのが背景の2

とされているわけでありませう。

もう一つは、そういうことの中で、法務を企業戦略に結びつける動きというのをちょっと申し上げましたけれども、その中で、法務をビジネスの初期段階から関与させることによって、これは企業に役に立つという認識が広まってまいります。これはつまり、法務をビジネス戦略と結びつけて運用するということになりませうと、これはある意味経営次元を含めた企業の意思決定への関与を期待するということでもありませうし、厳密な意味でのテクニカルな意味での法的なアドバイスを越えた、ある意味ビジネス的なアドバイスを弁護士に期待するという中で、そのトップとしてのゼネラル・カウンセルという権威が向上していきませう。ここに、ゼネラル・カウンセルがある企業のこういうビジネス戦略も含めた上での法務の責任と権限を与えられるようになってくるということになると、企業における法務の権限あるいは責任がゼネラル・カウンセルあるいは法務部に集中していくということになるわけだ、これがまた法律事務所へのコントロールの強化、力関係のシフトというのを招くことになる。

そうすると、先ほどスパイラルということをお願いしましたが、ゼネラル・カウンセルの地位が大きい、それから給料をいっぱいもらえる、いろいろなやりがいがあるということになると、優秀な人間がどんどん入ってくる。優秀だから、もっといろいろな仕事ができる。いろいろな企業の経営次元も含めた戦略にどんどんいろいろなアドバイスを提供して、どんどん有益になっていく。そうなると、もっと優秀な人間を採らなさいいけない。もっと優秀な人間を採るためには、今度はもっといい給料を払わなさいいけないということの中で、ゼネラル・カウンセルという地位が高くなり、全体として――それで、ゼネラル・カウンセルというのは1人では仕事ができませうから、大企業、大きな企業に対応するのに1人では仕事ができない。部下が必要だ。もっといい仕事をするためには、もっと優秀な人間を採ってこなさいいけないという中で、ゼネラル・カウンセルのスタッフも、ゼネラル・カウンセルが自分の責任を果たすためには優秀な人間を採っていかねばならない。優秀な人間を採るためには、もちろん高い給料を払わなければいけない。高い給料を払われるということだ、優秀な人間が入ってくるということだ、まさに順のといふか、逆でないスパイラルが起きているというのが現実であると思ひます。

もう一つ、キャリアとしての企業内弁護士の魅力の復権ということでありませう。これは先ほどもちょっと出てきましたけれど、まず職務環境、執務環境のよさ。タイムシートに追われることはない。法律事務所の企業法務といふのは、ご存じだと思ひますが、大体時間制でありませうして、タイムシートをつけます。大体15分単位あるいは6分単位。6分単位といふのは、1時間を0.1で割れるということだ、6分単

位。これを毎月集計されて、あなたはどれだけ稼いだというのが白日のもとにさらされて、これがノルマになっていくと。あるいは、お客さんをとってこなさやいけないということで、営業しなさいいけないと、こういうことが必要になります。それからもう一つ、非常にこれは私自身も感じたところなんですけれども、企業の中にいると、法律でない人たちとの接触が常日ごろでございまして、そういう人との接触が仕事をしていく上で非常に刺激になっていく。それから、さらにそれとの関係で、法律事務所では学び得ない技法、こういうものを習得する機会があるということで、執務環境がいいということで魅力が出てくる。

それから、これは、給与水準の向上については申し上げました。それから、金銭的ベネフィット、福利厚生、これは先ほど出てきたところであります。

ただ、私が見る限り、私自身も米国系企業の法務部に10年ほどいましたけれども、やはり一番重要な要素というのは企業内弁護士の業務の質の変化、これによる社内外による影響力の増大。これがまさに、何かをコントロールするということが非常にやりがいがあると。単にアドバイスをして、あとはあなたが決めることということで、結果に対して自分がコミットメント、どこまで関与しているのか見えないうよりも、こういうことで仕事をしたいということの魅力を引きつけたというところがあるわけでございます。これは社内においては、経営意思決定への関与も含めた社内における影響力の増大。これは現実に私も目にしておりますが、例えばアメリカのゼネラル・カウンセルというのは極めて高い権威を持っておりまして、事実上の拒否権まで持っております。ゼネラル・カウンセルがある案件についてノーと言ったら、ほんとうにことが止まってしまう。私も何度も恐ろしい経験をしましたけど、ノーと言うと、ほんとうにビジネスが止まっちゃう。それをあえてやろうとすると、CEOとしては少なくとも相当なリスク、下手すると自分の首をかけるといけない。例えば代表訴訟になっちゃったりすると、自分のゼネラル・カウンセルのアドバイスを退けてやりましたなんていうことになると、過失の認定に当たって大変な問題になってくるというような状況でありまして、極めて強い影響力を持っております。

それからもう一つは、先ほど何回か出てきましたし、今日の午後にもまた出てくると思いますが、やはり法律事務所との力関係、この決定的な力のシフトということでもあります。具体的に例えばアメリカの文献でどのような表現がされるかという、資料の[64]ページです。上のほうに、ある論文からの引用をしておりますが、ゼネラル・カウンセルは実務法曹であると。みずからがプロフェッショナルとしての能力を有しており、外部弁護士が注力した、まさにその分野に対して同様の検討を行う。かくして、戦略的な意思決定の場面、特に戦術面においてもみずか

ら判断を行うと。自分が法律事務所をコントロールしていくという中で、これだけ大きな仕事ができるということで魅力を引きつけると。ゼネラル・カウンセルの魅力が出て権限が大きくなれば、いい仕事をするために若い優秀な人間を採らなければいけない。それだけの魅力、若い優秀な人間がまた入ってくるということで、順送りのスパイラルが現実に行っているというのが今のアメリカの現状でありますし、少なくとも、私は「グローバル・スタンダード」という言葉は大嫌いなんですけれども、現実、世界経済を動かしているのはアメリカの企業でございますので、あるいはアメリカの資本主義のやり方でございますので、これが世界で常識になっている法務のあり方であるということでございます。

もう一つ、企業内弁護士自身としても自意識が芽生えてきたと。専門業務としての企業内弁護士。先ほど申し上げましたけれども、企業内弁護士業務そのもの、これ自体が一つの専門的な業務である。先ほど田中先生のほうから、企業内弁護士の業務と法律事務所の業務というのは違う面がありますよということを報告していただきましたけれども、その違う異質な面において、それ自体がまさに専門的な業務なんだという自意識が芽生えてきてまして、これが、1982年だと思いますが、全米企業内弁護士協会（ACCA）、American Corporate Counsel Associationですか。これが誕生して、企業内弁護士の地位向上及び影響力の増大に拡大していくと。このACCAというのは今、ACC、Association of Corporate Counselという名前になっておりまして、直訳すると企業内弁護士協会、全世界に6万人からの会員を有している大協会になっております。

そういうことで、これが直接日本の現状にどう影響し得るのか、するのか、変わっていくのか、この辺はこれから慎重な検討をして議論を進めなければいけませんけれども、少なくとも日本の外においては、企業内弁護士というのはこういうふうに見られているし、こういう仕事をすることを期待しているし、これだけの権限を持っているということを認識することは重要だと思います。

特にやはりこれから日本の議論においてカギになっていくのは、先ほど見たように、ゼネラル・カウンセルと言うかどうかは別としまして、シニアな、企業に影響力を持っている、経営に影響力を持つような人たちの中に弁護士をどんどん送り込んでいくという中で、企業の中での弁護士の力を上げていく。上げることによって、企業内弁護士の仕事の魅力を上げる。これによって業務を発展させていくということが、最後は私の個人的な見解になりますが、進むべき道と考えています。先ほどから何度も出ておりますが、企業内弁護士を人口増の就職難のはけ口と考えてくださいな、というコメントがあります。しかし、アメリカなりヨーロッパなり、国際ビジネスの常識に照らせば、少なくとも大企業において法務のトップは弁護士

であるのが当たり前ということになりますと、東証一部上場企業がゼネラル・カウンセラーを採用するだけで3,000人からの雇用ができるわけであります。しかも、ゼネラル・カウンセラーが1人で社員何千人、何万人という会社の法務をやるわけがありませんから、必ずスタッフが必要になる。ぎりぎり少なく見積もっても、そのゼネラル・カウンセラーが3人弁護士を雇うだけで1万2,000人の雇用ができるんです。というようなことで、やはりせつかくこういう業務があるわけですので、中長期的に夢を持って企業内弁護士を語りたいなというのが、報告から始まって、意見になって、最後は感想になって、信仰告白になってしまいましたけれども、私の考えでございます。何かの皆様がお考えになる参考になれば幸いです。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

【真銅】 本間先生、ありがとうございました。

以上をもちまして、午前の部を終了いたします。午後の部は13時開始となっております。午後の部においても、JILA理事長挨拶、基調講演、パネルディスカッションを行いますので、引き続きまして当分科会のシンポジウムにご参加いただければと存じます。

(休 憩)

【真銅】 では、13時になりましたので、午後の部を開始いたします。

まず初めに、室伏康志弁護士よりご挨拶をいただきます。室伏弁護士は現在、クレディ・スイス証券株式会社法務・コンプライアンス本部長を務められ、総会員数1,100名を超す組織内弁護士の任意団体である日本組織内弁護士協会の理事長も務めておられます。それでは、室伏先生、よろしく願いいたします。

【室伏】 こんにちは。ただいまご紹介いただきました日本組織内弁護士協会理事長の室伏でございます。お昼を食べた後なので、あまり眠くならないようにということで、後半は、前半の非常にアカデミックな雰囲気と変わって、もうちょっと楽しくおもしろい集まりになるはずです。

先ほど来、日本組織内弁護士協会、JILAと申しますけれども、の名前が何回か出ております。お気づきの方もいらっしゃるかと思いますけれども、本日の出席者、パネリストも含めて、近藤先生以外は全部JILAの会員でございます。JILAというのは秘密結社でもカルト集団でもなくて、どういうものかというご説明を簡単にさせていただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

JILAは2001年に設立されております。今もNHKにいらっしゃる梅田さんという方が当時若手のインハウスを集めてつくった全く小さい組織だったんですけれども、10月1日現在で会員数が1,100人を超えております。私どもは、正会員という現役のインハウスと、それからインハウス経験者の準会員、更に非登録

会員という、いろいろな事情で現在弁護士登録をしていないけれどもインハウスとしての仕事をされている人たちが70人ほどいます。どういう事情かといいますと、特に公務員の場合、登録を認めない、あるいは会社によっては登録を認めないというところもありますので、そういう人たちをどういうふうに扱ったらいいのかということを考えておまして、インハウスとしての仕事をしている、それから将来また登録をする可能性もあるということで、限定的ではありますが、登録していない人たちもメンバーに加えております。

先ほどカルト集団と言いましたけれども、綱領なるものがございます。強調したいことは、やはり我々インハウスとしてあるべき姿というのは、弁護士としてのプロフェッショナルということと、それから企業あるいは自治体等の組織の一員と、その2つの要素をきちんと調和させて仕事をしていくということが我々インハウスのあるべき姿ではないかということで、それを表現した綱領、ちょっと時代がかかっていますが、そういうものをつくっております。

先ほど来、インハウスの人数が増えているという話をしましたけれども、JILAの本年6月時点の会員数は1,083人で、会員数でいうと、東京三会、大阪、愛知、横浜、福岡に次ぐぐらいの人数がいるということで、そういう存在であるということをご認識していただければと思います。

JILAの中にはいろいろなグループがございまして、重要な活動として全会員を対象とした定例会というのがございます。最近になってようやく単位弁護士会、日弁連を含めてインハウスを対象としたいろいろな研修というのを始めてくださるようになりましてけれども、私どもの場合、基本的に月1回集まって研修を行っております。最近でいいますと、例えば要件事実で有名な岡口判事をお呼びして、「本当の要件事実を私たちは知らない!? 組織内弁護士へのメッセージ」と、非常にたくさんの人に集まっていたいて、セミナーもやっております。それから、今月の最後には、証券取引等監視委員会の委員であります吉田正之先生、元長島・大野・常松法律事務所のパートナーですけれども、をお呼びして講演会を開くといった、結構インハウスにフォーカスしたテーマでいろいろな研修を行っております。これは全て東京でやっておりますので、全部ではないですけれども、ビデオ配信をして、東京にいても夜この定例会に参加できない会員や地方の会員のために、ビデオで研修に参加できるという体制もつくっております。

先ほど来、人数が増えているという話をしていますけれども、これだけ多様化しておりますので、各業種ごとに部会というものを10に分けてつくって、部会は部会でまた勉強会とかネットワーキングの場をつくっております。

それから、業界をまたいで一つのテーマで研究しようというグループがありまし

て、それは研究会という形で組織されております。例えばGC/CLO研究会とい
いますのは、先ほど来本間先生のお話でも出てきましたけれども、ゼネラル・カウ
ンセル、チーフ・リーガル・オフィサーについての研究会です。これだけ日本でイ
ンハウスが増えていますけれども、日本の上場企業でGC、CLOというポジショ
ンの方というのは、今日はたまたま本間先生、後藤先生が参加されていますけれ
ども、まだ1桁しかいないんです。それはなぜなのか、あるいは日本にGC、CLO
を根づかせるためにはどうしたらいいのかということテーマで研究している研究
会がございます。

私どものホームページがございます。それをぜひごらんになっていただいて、J
ILAとはどんなものかということをご理解いただきたいと思います。それから、
JILAと弁護士会との関係ですけれども、今日も何人かいらっしゃっていただい
ていますが、日弁連だけではなくて各単位会の理事者の方々にも、今年は沖縄から始ま
って東京三会、大阪、愛知県、横浜、京都と、来月は福岡ですが、各単位会の理事
者の先生方に私達から具体的にお話しさせていただき、日本の企業内弁護士の現状、
それから問題についてなるべくご理解いただくという地道な努力をしておりますの
。今日は非常にいろいろな業界、それからいろいろな年次のインハウスの方、それと
近藤先生、中崎先生ほか外部の弁護士との関係ということ、かなり具体的な話が
多分これから聞けるんだと思います。午前中はかなり、先ほどアカデミックと申し
上げましたけれども、いろいろな細かい情報を含めて有益な情報を提供することが
できたと思いますので、今後とも引き続きよろしく願いいたします。

どうもありがとうございました。(拍手)

【真銅】 室伏先生、ありがとうございました。

続きまして、藤本和也弁護士より、「若手企業内弁護士の悩みと外部弁護士」と題
する基調講演を実施いただきます。藤本弁護士は、共栄火災海上保険株式会社コン
プライアンス部法務グループ課長を務められ、また日本組織内弁護士協会では理事
を務めておられます。それでは、藤本先生、よろしく願いいたします。

【藤本】 よろしく願いいたします。藤本でございます。今日は「若手企業内
弁護士の悩みと外部弁護士」というテーマでお話をさせていただければと思ってい
る次第です。私は61期でございまして、今年の12月で弁護士として8年目に入
るわけでありまして、修習が終わった直後から今の会社にずっとおりまして、現在、
中堅なのか若手なのかよくわかりませんが、若手の頃に私が悩んだようなことと、
私自身は悩んでいないけれども、若手にはこういった悩みがあるだろうなと思うと
ころを議論させていただければと考えております。自己紹介をご覧いただいたとお
り多重会務者でございまして、企業内弁護士であっても多重会務者になれるという

ことを示しているわけでございます。

私の取り扱い業務ですが、資料にございますように、わりと多岐にわたっております。損害保険会社に関係しそうな分野はほぼ網羅していると思われませんが、やはり、損害保険会社におりますと、保険法や保険業法の関係についてわりと深く追求することができます。企業はその事業分野における最先端の実務的な情報や知識が集まっているところでありまして、企業内弁護士にとっては、所属企業に置いて取り扱う法分野について研究がしやすい場所であるのではないかと思います。保険法に関する分野も含めまして、私もいろいろと論文を書くことがございます。例えば、保険契約の差し押さえについてですね。生命保険契約を差し押さえる際には保険契約の特定が問題となりますが、この点につきましては数年前に判例評釈を書きました。それを数年後、慶應の先生にジュリストで取り上げていただきまして、更にそれらを踏まえて東京地裁の執行部の実務運用が変更されたことがありました。こういった形で多少はお役に立てているのではないかと思います。あと、来週末には保険学会のほうで保険法の重大事由解除に基づく反社会的勢力排除の法理に関する検討をちょっとお話させていただくというようなこともやっております。そういった研究も、企業に入ると、わりとできるんじゃないかと思えます。

取り扱い業務の欄の真ん中のほうに記載されておりますが、そんぽADRの対応は全てやっておりますし、訴訟・調停については代理人として対応しております。会社の訴訟については私が単独で代理人として訴訟対応を行うことも結構あります。事案によっては外部事務所の先生と共同受任でやっている案件も幾つかあります。訴訟については、火災のモラル案件のような専門訴訟についても代理人としてやっております。1日中証人尋問をやっているということもあるわけです。

その他、経営陣への助言、特命事項対応といったこともありまして、役員から直接電話がかかってきて呼ばれて、密談をして、いろいろ対応するというようなこともやっております。

あと、特殊なのが個人事件と書いているところです。なかなか通常の企業内弁護士では、会社の業務とは全く関係なく個人事件は受任できないんですが、私はできる立場にありまして、離婚や相続とか、今も被疑者国選、この間起訴されたので被告人国選になりましたが、ずっと刑事の国選弁護もやってきているという形になります。わりと町弁の先生がなさっているような案件も多少は単独でやっているということでございます。そのような中で業務をやっているという状況です。

著作についてですが、資料に記載させていただいたとおり、企業内弁護士に関する著作も幾つか書かせていただいております。

ちなみに、岡山にはわりとご縁がありまして、岡山大学の法科大学院のほうでお話を何度かさせていただいたり、この間、今年の初めですかね、岡山経済同友会のほうでお話をさせていただいたことがあります。非常に親近感を持っている土地であるということでございます。

では、本題に入りたいと思います。「若手企業内弁護士の悩みと外部弁護士」というテーマですが、私の思い込みや妄想や錯覚がかなり入っているかもしれません。それらについてはこの後のシンポジウムで訂正いただくということで、自由に話をさせていただくという形でいきたいと思います。

初めにですが、若手企業内弁護士の悩みと外部弁護士というテーマを理解する上でまず重要な点がございまして。若手企業内弁護士にどのような悩みがあるのかという点です。一つは、弁護士としての経験が少ないがゆえに直面する悩みがあるわけですね。もう一つは、企業という組織に雇用されて、指揮命令系統に組み込まれた中で弁護士としての活動を行うがゆえに直面する悩みがあるわけですね。若手企業内弁護士が有する悩みが外部弁護士にどのような影響を及ぼすのか、悩みの克服に外部弁護士はどのようにかかわっていくことができるのか、この点をお話しさせていただくということでございます。

ちなみに、若手企業内弁護士についてですが、若手という場合にはいろいろな捉え方がございまして。今回お話しする中で想定していただきたいのは、実際に企業内弁護士の中でかなりの割合を占める、60期代の企業内弁護士です。若手の企業内弁護士とは、その中でも、弁護士としても企業人としても経験の少ない企業内弁護士のことを指すと。弁護士としての経験値が少なく、企業人としても企業のヒエラルキーの比較的下位に位置づけられる企業内弁護士を想定しているのです。私は、現在、会社では課長ですが、課長だと企業のヒエラルキーにおいては比較的下位とはいえないのかもしれませんが。わりと自由にものが言える状況です。想定していただくのは、それよりももっと企業のヒエラルキーにおいて下位、つまり主任といった役もついていないような状況で、なかなか企業人としてもものが言いにくい状況にある弁護士を想定しております。典型例が、大学卒業後、企業等に就職した経験がないまま司法試験に合格し、合格後直ちに修習生となり、研修所修了後直ちに企業内弁護士となった者を若手であると想定していただきたいと思っております。

もう一つ、企業内弁護士の役割について考えておきたいと思います。我々企業内弁護士がどのような役割を担っているのかを理解することは、企業内弁護士と外部弁護士の関係を考える上の前提知識となります。そこで、この点について多少お話をさせていただければと思います。企業内弁護士の役割は、所属企業が社会の中で受け入れられて、社会のルールの中で発展していくために、所属企業にとって何

が真の利益となるのかを、自らの職責として考え提案するという役割を担っております。企業が社会のルールの中で適切に正当な利益を確保し発展することができるようにするため、企業が抱える法的リスクをコントロールすることが企業内弁護士の主要な任務であると考えているところでございます。ちなみに、この法的リスクをコントロールするということですが、無理やり違法なものを適法にするとかそういうことではございません。企業が有している法的問題点をきちんと把握して、それらをきっちり解決、解消して適法な企業活動を導くというようなイメージでございます。

ちなみに、かつて私も直接言われたことがあるのですが、「企業はすべからず悪事を働くものであって、その一員として企業の一員として手をかす企業内弁護士は悪事に加担する弁護士である。」ということ、企業内弁護士になる前に言われたことがございます。しかしながら、それは全くの誤解であります。時に「刑事弁護人は悪人の擁護をする者であって、悪人に手をかす刑事弁護人というのは悪事に加担するのと等しい。」というふうに誤解されることがあるわけですが、それと全く同じ誤解であるのご認識いただければと思います。企業内弁護士の立場はなかなか難しいところがございまして、企業の中で他の事業部門が決断すべき事項につきお墨つきを与える役割を求められるとか、他部門の失敗について責任転嫁の対象となる可能性もある非常につらい立場に立たされることもございます。そういうものをはねのけてきっちりやっていく、会社や組織が適法に発展していくようにするということが我々の役割の重要なところでございます。

次の項目に移りたいと思います。若手企業内弁護士の悩みについてです。企業内弁護士は仕事を企業の中で遂行するわけですが、企業には沢山の人がいます。企業は組織で動いていますので、沢山の人がいるのです。そうすると、企業内弁護士は多くの人を動かさないと全くその役割が務まらないということになるわけです。若手企業内弁護士が所属企業において活躍するためには、みずからの判断、自分の考え方を企業内において尊重してもらうことがまず必要となってくるわけです。そうするためには、企業の中で若手弁護士が弁護士として一目置かれること、もう一つは企業人として一目置かれること、この2つがそろわなければ企業内弁護士の言うことを全く聞いてくれないわけでございます。若手弁護士が徐々に弁護士としても企業人としても信頼を獲得し、「この人物が我が社の企業内弁護士である」と胸を張って言ってもらえるような一目置かれる存在となる必要があるのですが、そのためには極めて多数の困難があるということなのです。

企業内弁護士が機能するためのハードルは思ったより高いのです。というのは、弁護士という側面についていえば、例えば、企業の法務部には、この道何十年とい

うような、取り扱っている法分野について異常に細かい知識まで知っている専門家のような方がおられたりするわけです。若手の企業内弁護士は、そのような人達から「やっぱり弁護士は違うね」と言ってもらわないといけないということです。そうでなければ、全く言うことを聞いてくれないという状況が発生するわけです。また、企業人という側面についていえば、人が複数いる組織が存在するところには、必ず政治的な問題とか人間関係上の力学が発生するわけです。そのような社内政治を生き抜いてきた企業人がたくさん身の回りにいるわけです。その人たちからも「なかなかやるよね」と思ってもらわないと、全く言うことを聞いてくれないということになります。人を動かすということができなければ、先ほど申し上げた企業内弁護士の役割が果たせないということになってくるわけでございます。若手企業内弁護士はこれらの点を悩むわけです。

ちなみに、何でもこういった悩みが生じるかということ、企業内法務が弁護士により業務独占されているわけじゃないからなのです。企業内法務には弁護士以外の様々な方々が関与しておりまして、これまで弁護士は企業内法務に企業の内部者としてあまり関与してこなかったわけです。昔は企業内の法務部門においては、ほとんど企業内弁護士が存在していなかったわけですね。未だに開拓の余地が広くあるという状況であると思いますが、そのような状況の中で、すなわち、弁護士にとって全く未開の地に若手が企業内弁護士として入っていくということで生じる悩みがあるというわけです。

若手企業内弁護士の悩みというのは、先ほども申し上げましたが、弁護士として、かつ企業人として経験が不足しているということに起因する悩みであります。企業内法務に関する知識と経験の不足による悩みがあります。研修所を出たての弁護士が会社に入って、何を知っているのかということ、何も知らないわけなのです。そうすると、若手企業内弁護士は、企業内法務の現場においてみずから行う判断に自信が持てないわけです。自信を持ってアドバイスができないと、結局、社内の相談者のニーズを満たすことはできません。にもかかわらず、特に1人目の企業内弁護士として研修所出たてで企業に入った場合には、自分に自信がない中でいきなり契約書等の成果物を求められたり、弁護士として良いものをつくってくれと、適切な法的判断をしてくれというようなことを求められることがあるわけでございます。これらは非常にハードルが高いことです。また、若手企業内弁護士は、弁護士である以上、結局のところは弁護士としての判断を求められてしまうことになるので、法的判断等において不適切な回答をしてしまうと、「何だ、期待外れじゃないか。せっかく初めて企業内弁護士を雇ったのに期待外れじゃないか。」ということになります。そうなると、重要な案件を新人の企業内弁護士に回してはまずいんじゃないか、

危ないのではないかと、ちょっと信用できないねということで案件が回ってこなくなる。企業内弁護士として難しい案件、チャレンジングな案件に関与することは力を伸ばす非常に重要なきっかけなわけですが、そういった評価を受けてしまうと、力を伸ばす機会がなくなってしまうということになる、つまり、若手の企業内弁護士は結局社内において干されてしまうという状況になります。そうすると、全く力を向上させることが出来ず、社内において一目置かれることがないまま、企業の命運に関係の無い単純作業のみをずっとやっていくと、こんなはずじゃなかったということになるわけでございます。若手の企業内弁護士は人脈に乏しいため、誰に相談すればよいかわからない状況にある。これが非常に悩ましいところでございます。

では、訴訟実務を中心とした能力の不足による悩みについて考えてみたいと思います。若手企業内弁護士は所属企業の案件について訴訟代理人になる機会が乏しいです。データが出てきておりますが、外部の弁護士、法律事務所の弁護士と共同受任をして訴訟代理人として起案したり尋問したりする機会を持っている若手企業内弁護士というのはあまり数が多くないと思います。そうすると、研修所を出てすぐに企業に入ると、全く訴訟の経験がないというか、研修所のレベルで止まったまま、あとは退化するだけというような状況になるわけでございます。とりわけ、個人事件を受任することが許された企業内弁護士は極めて少ないのです。私のようなケースはほとんどないと思います。さらに、個人事件の受任が可能であったとしても、指導を期待できる先輩弁護士が、個人的に人脈があればいいんですが、いなかった場合に個人事件をやることは、案件によっては弁護過誤を生むということにつながります。安易に個人事件を行うことは極めて危険だという認識がなければいけません。そのような中で、若手企業内弁護士には、訴訟実務を中心とした能力の不足による悩みが生じるわけなのです。

ところで、外部弁護士が行っている訴訟遂行活動を適切に評価するためには、やはり評価する者が訴訟をわかっていないといけない、そうでなければ評価しようがないわけです。訴訟に対する考え方というか、物の見方もいろいろあるでしょうし、業界によっても違います。例えば、私が所属している損害保険業界は、損害保険契約を商品として売っているわけですが、非常に裁判が多い状況です。紛争になった際に裁判所が示すルールが保険会社の運用に与える影響は大きく、訴訟は極めて重要となります。そういう業界、裁判が多い業界では、やはり訴訟実務を中心とした能力というのは企業内弁護士にとっても重要になってくるんだろうなということでございます。

もう一つ、企業人としての経験が不足していることによる悩みがあるわけです。これまでも申し上げているように、企業人としての力というのは、組織の中にいる

人々に自分の言うことを聞いてもらうという力ですので、それがないと一目置いてもらえないということになるわけです。若手の企業内弁護士は、会社員としてどのように振る舞えばよいか分からない。就職したことがないので、企業の中でどうふるまえばよいのか分からないわけなのです。企業の中において信頼を獲得するためには弁護士と企業人としての両方の評価が必要となりますが、単に自らに与えられた作業をこなすだけではなく、他者を動かしていく力、他人に働きかけて役割を与えたり役割を全うしてもらうためのマネジメント力は、企業人として、これは必須なわけです。若手企業内弁護士が企業人として評価を受けることができなければ、企業において昇進することができません。昇進できないと発言力が上がりません。やっぱりポジションが上になればなるほど多くの人を動かすことができるようになるので、昇進できなければ、なかなか企業内弁護士としての役割を發揮できないということになってしまうわけです。マネジメントとか企業人としてのあり方については本屋に沢山の本が置いてあります。本を読めば実践ができるというわけじゃないことについてはもう我々は重々承知しているところです。マネジメントの本を読んだからといって、実際に適切に他者への働きかけができ人が動いてくれるということではないということです。このあたりが難しいところです。

次ですね。では、このような若手企業内弁護士の悩みをどのように克服していくのか、これが重要となってきます。

最終的には、若手企業内弁護士がみずからの努力とセンスで悩みを解決するしかありません。個別の企業や業界によって若手企業内弁護士が置かれた状況は全然異なりますので、「こういうふうになればお悩み解消」といったマニュアルがつかれるわけではないのです。口をあけて「餌をくれないかな」と待っていたり、「弁護士会がやってくれない」とか、「J I L Aが指導してくれない」というふうな待ちの姿勢というか依存的な姿勢でいたら、いつまでたっても悩みが克服できないということです。

しかし、積極的に一生懸命考えて悩みを克服しようとする中で、どうしていったらいいのかということを実際に考えれば考えるほど、悩みが深まってしまうという状況にあることも確かです。悩みが解決可能であるのか否か、解決に向けた方向性が正しいのか否か、真剣に考えている若手企業内弁護士自身にも全くわからないということが十分にあり得るわけです。弁護士としての経験不足については、みずから文献を読んだり論文を書いたり、法分野について知識を深めるというようなことも可能ですので、判例研究会といったいろいろな研究会に参加したり、所属企業が抱える訴訟に何とか関与して代理人として法廷活動を行うというようなやり方もあろうかと思えます。やはり企業内では、やはり弁護士はちょっと違うね、なかなか

すごいねと思ってもらわないといけないので、頭をよくする努力をしていかないといけない、質を高めないといけないということです。

また、企業人としての経験不足については、とにかく企業の中の各部門の人たちと話をしてコミュニケーションをとっていかないと、その企業人としてのパワー、力は強まらないわけです。企業人としてやっていけるかどうかは性格の問題も極めて大きいわけですが、人を動かすことができないと企業内弁護士の役割は全く務まらないわけであって、外部弁護士として非常に力を発揮されている先生方であっても、組織の中に入ってコミュニケーションがとれないと「企業内弁護士」としては完全に失格だということになってしまうわけです。企業内弁護士というのは、そういうところに特殊性があるわけです。

そういう立場に置かれた若手企業内弁護士をどのように導いていくのかということですが、思えば、事務所の先生方も新人のころは数多くの先輩弁護士が、厳しくそして優しく導いてくれた時期があったと思うわけです。若手企業内弁護士が困ったときに、例えば弁護士会の委員会でも知り合った外部弁護士の先生等に相談をしたいこともあるわけです。若手企業内弁護士が前向きに積極的に賢明に弁護士であろうとするそのとき、外部弁護士は何か手を差し伸べることができるだろうかということが、外部弁護士の先生方にご理解いただきたいところであるわけです。

では、若手企業内弁護士にとっての外部弁護士に関する話に移りたいと思います。若手企業内弁護士にとって外部弁護士の意義は、企業内におけるみずからの仕事を外部弁護士として支えてくれる存在であることです。こういう外部弁護士の先生は非常に意義があるわけです。みずからが分からないことや判断できないことについて適切に方向性を与えてくれる外部弁護士は非常に貴重であるということです。更に、法務部門の課題を解決するために適切な外部委託先として機能してくれることです。この3つが非常に若手企業内弁護士、若手じゃない企業内弁護士にとっても同じですが、企業内弁護士にとって重要な外部弁護士ということになるわけです。

ただ、時に若手企業内弁護士が困惑するケースがあります。①です。企業内弁護士は問題点の解決に際して、所属企業の現実に適合する解決を念頭に置き、抱える法的問題を適切に回避できるように弁護士として考えるとともに、企業人として考えます。若手企業内弁護士も同じく苦勞して、社内の多くの人を動かすために社内調整をして、法務部門としての方向性や企業としての方針を固めていくわけです。にもかかわらず、外部弁護士が、そのような社内調整を無視して、企業の現実を軽視した硬直的な回答や助言を行うケースが見られます。このような、いわば空気の読めない外部弁護士は、非常にというか積極的に、もう頼むのをやめてしまおうかなと思ってしまうわけです。②です。業界に関する特殊性に関する知識や業界に関

する法的分野についての専門性が十分でないにもかかわらず、十分なりサーチや事実確認等を行わず要領を得ない回答をするケースです。これもまま見られるケースです。クライアントの要求水準が掴めていないわけです。こうなると、頼りにしにくいなということになってしまうわけです。③です。外部弁護士が若手企業内弁護士の実力、経験不足等を所属企業の関係者の前で不必要に強調するといったケースです。念のためですが、私が顧問の先生からこれをされたわけじゃないですが、若手企業内弁護士だとだめなんだ、やはり外部弁護士である自分が頼りになるとアピールしたいのかもしれませんが、しかし、これは外部弁護士として何のアピールにもなりません。企業は冷静に外部弁護士を評価するだけです。が、こういうことが起こり得るんじゃないかということです。こういう外部弁護士だと、企業内弁護士は依頼したくなくなるのは当然といったところですよ。

外部弁護士の必要性についてですが、司法研修所修了直後の初の企業内弁護士として企業に入った若手企業内弁護士は、信頼できる相談相手が乏しいわけです。やっぱり外部の先生が信頼できる相談相手であってほしいし、そうであればどんどん相談するということになります。若手企業内弁護士は弁護士として未熟ですので、みずからの判断に常に不安を抱いているわけです。「本当にこれでいいのかな？」と。「これでいいんだ」とか「ここが違っているんじゃないか」と言ってくれる外部の先生は極めて貴重だということになります。外部弁護士が若手企業内弁護士の信頼を更に獲得することができれば、外部弁護士は当該若手企業内弁護士が所属する企業にとってこれまで以上に必要不可欠な存在となるということなのです。このような話しが何を意味するかについては、外部弁護士の先生方はよくご理解いただける場所だと思います。やはり頼りになる先生のところへ依頼するということになるわけです。ただ、便りにされるためには、最低限、外部弁護士として若手企業内弁護士が必要とする専門性を身につけなければならないということになります。

上げて下げるのかというような感じではありますが、実際問題、このような専門性の確保という点については非常にシビアな話でありまして、先ほど申し上げたように、私自身、所属する保険業界のルールである保険法や保険業法に関して学会で報告したり論文を書いたりしておりますが、では、保険に関する分野において、お金を払って外部弁護士の話を聞こうというとき、私が十分わかっていることについては、わざわざ聞こうと思わないのです。このようなことは全てのサービスや商売において言えることだと思うのですが、やはり依頼者はみずからが有していないものであるからこそ対価を払って助言やサービスを得るわけです。こういうことは企業内弁護士と外部弁護士の関係であっても同じであろうと思います。

さて、若手企業内弁護士の導入と外部弁護士を取り巻く状況の変化に関する議論

です。この点は、外部弁護士の先生にとっても非常に積極的になれる点です。従来は外部弁護士の先生の仕事の質というのは十分に評価されてこなかったのではないかと感じております。やはり、弁護士でなければ理解できない評価のポイントが存在するわけです。若手企業内弁護士が導入された場合、外部弁護士の仕事の質、まさに質ですね。質が正当に評価される可能性が飛躍的に増大することになります。高いお金を払ったにもかかわらず、パワーポイントを沢山、枚数だけ成果物として提供するだけの、ほとんど意味のないコンサルティング業務をしている業者もあります。しかし、質の評価というのはそういうことではないわけですね。従来以上に質にこだわった中身で勝負が可能になるということでございます。若手企業内弁護士が企業内において評価され、信頼を獲得し、社内における法務部門及び企業内弁護士の重要性が認識されていくなれば、企業が法務部門に充てる予算は増加するわけです。やはり役に立つ部門に対しては予算と人員を企業は投入するのです。そうすると、外部に対する相談件数の増加や契約書作成依頼の増加等の形で外部弁護士に対する依頼の増加をもたらす可能性が多分にあるわけです。例えば、外部の先生にとってはとりわけ訴訟業務が気になるところかもしれませんが、企業内弁護士が機能している場合には、準備書面の構成が巧みだとか、光る記載があるとか、書記官とのコミュニケーションが上手いとか、関係者を上手くコントロールしているなどといったポイントを理解することができるわけです。そういうことを理解したり、主張や証拠の提出の順番や仕方についても、これは職人芸だなど思うところがわかるわけです。そうすると、やはり職人芸のある先生に案件を依頼しようかなと思うということですね。言いたいことは、企業内弁護士は依頼者であり弁護士ですので、依頼先の仕事を評価する際に、その評価者の水準が高まるし、評価の質も高くなるということです。

これが何を意味するのか。企業内弁護士がどんどん導入され機能していくと、外部弁護士の先生については、仕事が増える先生は増える、減る先生は減ると、こういうことになるわけです。これは仕方のないことですね。これが今後の状況だと思われれます。

さて、若手企業内弁護士が担う業務と外部弁護士についてですが、企業内弁護士は、各々さまざまな業務を担っております。業種とか、企業内弁護士の企業の中におけるポジションによって担当する仕事が全然変わってきますので、一概には言えません。担当する業務は、所属部門、役職、個別に与えられた役割により異なるわけですが、いずれにせよ、若手企業内弁護士がどのような案件を担当するにせよ、既に自分の企業に先輩の企業内弁護士がいる場合にはオン・ザ・ジョブ・トレーニングを受けることが可能となります。しかしながら、司法研修終了直後に初の企業

内弁護士として企業に入った場合、多くの企業において錯覚が見られるところでした、外部弁護士と同等の実力を有する弁護士がぼこっと企業内に入ってくるような感じで捉えていることも多く、そうすると何でも頼んでくるわけです。何でも頼まれるということは、非常に重要なケースや難解なケースなども頼まれてしまうことになるわけです。外部弁護士であろうが企業内弁護士であろうが若手が単独でコントロールすることが困難なケースがあるわけですが、そのようなケースをうまくクリアできないと、期待外れだとか、結局できないんじゃないかという評価につながりかねません。仮に、案件にチャレンジしようとしても、実力不足で判断を誤る危険性も高いわけです。若手企業内弁護士にとっては非常に不安感の高いというか、非常に深刻に悩んでしまうことになるわけです。若手企業内弁護士にとって、相談できる外部弁護士の存在は極めて大きなものになるわけです。相談に乗れる外部弁護士の存在がどんどん求められてくるということになるわけです。

60期代の若手企業内弁護士がどんどん今増えております。修習直後に企業に入る弁護士がたくさんいるわけです。外部弁護士にとっては業務拡大ということには大きな関心があるわけですが、こういう企業内弁護士に対してよき相談相手、助言者になることができるかどうかという点は、今後の業務拡大にもつながるかもしれないなと思うところです。

企業内弁護士が導入された場合に外部弁護士が抱く懸念・不安についてです。企業内弁護士が導入された場合、顧問先企業から顧問契約を解約されてしまうのではないかという不安、頻繁に相談を受けている企業から相談が来なくなってしまうのではないかという不安、企業内弁護士が導入され企業内弁護士が機能した場合、事務所の収入はどうなってしまうのかという不安。昨今、業界の厳しい状況が伝えられておりますが、こういう不安や悩みが生じるわけです。現在では、顧問契約といっても所属企業の全ての案件を一つの事務所にだけ依頼するということは基本的にあまりないと思うわけですが、このような不安は半分当たっていて半分外れているということです。企業内弁護士のよき相談相手となる外部弁護士については、こんな不安や心配は全く必要ありません。ですが、企業内弁護士にとってよき相談相手とはちょっといえないという外部弁護士については、先の不安がそのまま当てはまってしまいかねないわけです。そういう意味でいけば、企業内弁護士にとって不要にならない先生は不要にならないし、不要になる先生は不要になってしまう、こういうことでございます。

さて、若手企業内弁護士が少なくとも存在すれば外部弁護士が不要になるケースは確かに存在します。例えば、弁護士であれば誰でもわかる法律相談案件については、企業として外部弁護士に相談する必要がないわけです。弁護士であれば誰でも

わかるというのがどういうレベル感かということ、例えば、民法の715条はどのような内容ですかといった、条文や基本書を読めば書いてあるようなことについても、外部弁護士に丸投げして相談していたというようなケースも企業によってはあるでしょう。そういった相談はさすがになくなるわけです。あと、ルーチンワーク的な判断と処理を伴う業務です。企業の中で淡々とできますという業務については、量によりますが、そんなに量が多くなければ企業の中でやってしまうよということですね。あと、法的枠組みを1度整理してしまったら、あとは淡々と作業するだけの業務。こういうものについては、外部弁護士のお手を煩わせるまでもないよねという話になると思います。

一方、やはり訴訟業務は結構時間がかかりますし、相当な手間になりますので、外部弁護士の先生にやっていただくということがコストの観点から有効だとはんだんしたのであれば外部弁護士に委任します。あと、先ほども申し上げましたところですが、企業内弁護士の専門性を外部弁護士の専門性が上回っている場合には、やはり外部弁護士に相談します。企業内弁護士が自分ではわからないということは多々あります。また、企業として、外部弁護士の先生から補強する見解とか権威ある見解を取得する必要がある場合です。こういう場合もやはり外部弁護士の先生に頼ることになります。量的に企業内弁護士のみでこなすことができない案件についても、やはり外部弁護士にお願いする。企業のポリシーというか、法務の政策にかかわることですが、例えば、外注できる業務は外注し、企業内弁護士は企業の中でしかできないこと、例えば、人を動かしたり、いろいろな相談、外部弁護士の先生に相談できないような相談に応じることに専念してくれというようなポリシーであれば、外部弁護士の先生に相当量を発注するということになります。

若手企業内弁護士が適切に成長して所属企業のビジネスを強力にサポートすることができるようになれば、若手弁護士は企業の法務部門なり企業の考え方にかかなりの影響を及ぼすことができるようになります。そうすると、若手企業内弁護士は企業内弁護士として、企業内のマネジメントも含めて、企業の中でやるのがどんどん増えていき、なかなか手が回らなくなってくることもあり得るわけです。そうすると、もっと年次の若い企業内弁護士を更に雇おうということにもなりますし、同時に外部弁護士に対するニーズすなわち相談がどんどん必要になってくるわけです。企業内弁護士が増えれば、外部の相談者としての外部弁護士がどんどん要求されてくることになるわけです。

以上、非常に駆け足というか、乱暴な議論をしてきたわけですが、しかしながら、今、構造変化が実際に起こっていることは確かです。企業内弁護士が企業の中に入るということについて、外部弁護士の先生方にはやはり危機感があると思います。今まで

申し上げてきたような若手企業内弁護士の悩みに対応することができれば、対応することのできる外部弁護士への依頼は増加するということになるわけです。逆に、対応することができなければ、企業からの依頼は減ることになるでしょう。これはもう時代の流れであって、仕方のないことだと思います。

あと1点あるわけです。企業内弁護士はまだ日本の企業の中で十分に根づいておりません。まだまだ異質な存在なわけです。企業内弁護士がどんどん企業の中で力を発揮して、企業の法務部門には当然弁護士が必要だよねという状況になった場合には、時代の変化に対応した外部弁護士の先生にどんどん相談することになるわけです。そうすると、企業内弁護士が日本や世界に対する影響力をどんどん増し、日本の外部事務所の弁護士の先生方も相談を受けることによってどんどん実力を高め栄えていくということになると思うのです。そのためには、若手の、今60期代の企業内弁護士にどんどん力をつけてもらって、企業の中での存在感をどんどん高めてもらわないといけないのであって、我が国はそのような段階にあるわけです。やはり、若手企業内弁護士に対してお力をいただけるのは、外部弁護士の先生方であるし、弁護士会なのです。若手企業内弁護士をどうやって育てていくのか考える中で、若手企業内弁護士のよき相談者になるためのノウハウを蓄積していただいて、企業内弁護士をクライアントに持つ外部弁護士ということで力をつけていただくことが、今我々が直面している構造変化を踏まえた、企業法務に関与する外部弁護士としての変化なのだと思います。企業法務の研修と銘打って個別の法分野の研修を受けるという機会も弁護士会で結構ありますが、企業が必要とする個別の法分野を研究するだけでよいという状況ではどんどんなくなってくるかもしれないということです。

若手企業内弁護士は悩みを抱えているわけです。外部弁護士の助力により若手企業内弁護士がその悩みを克服することができたならば、外部弁護士は若手企業内弁護士の信頼を獲得することになると思います。その際、外部弁護士は企業にとって必要不可欠の存在となるはずですが、そうであるならば、企業から依頼される仕事は増えます。若手企業内弁護士と外部弁護士が新たな協働関係を構築することにより、両者はともに発展していくでしょう。しかしながら、ともに発展していくためには、若手企業内弁護士のみならず外部弁護士も専門性をどんどん強化しないといけないということです。そうなれば、弁護士が活躍する場はより広がっていくに違いありません。

乱暴な議論でしたが、どうもご清聴ありがとうございました。(拍手)

【真銅】 藤本先生、ありがとうございました。

続きまして、パネルディスカッションを行います。準備に少しお時間をいただき

ますので、55分から再開させていただきます。

(休 憩)

【真銅】 お待たせいたしました。ただいまから、「法律事務所と企業内弁護士の関係」と題するパネルディスカッションを実施いたします。本パネルディスカッションでは、現役の法律事務所所属弁護士、現役の企業内弁護士、それぞれ2名、計4名の弁護士によるディスカッションを行います。法律事務所のシニアのお立場から近藤浩弁護士に、ミドルのお立場から中崎隆弁護士にご登壇いただきます。また、企業内弁護士のシニアのお立場から後藤康淑弁護士に、ミドルのお立場から河井耕治弁護士にご登壇いただきます。モデレーターは本間弁護士に務めていただきます。ご登壇者それぞれのキャリア等につきましてはパネルディスカッションの中で紹介させていただきます。それぞれのポジション、ご経験等から多角的な意見を伺えるものと存じます。

時間としましては、前半約50分、休憩10分を挟んで、後半50分を予定しております。

なお、お手元に本パネルディスカッション用の質問票があるかと存じます。前半約50分終了後の休憩時間に担当者が回収に回りますので、直接お渡しいただくか、裏返しで机の上に置いていただければと存じます。ご質問内容につきましては、パネルディスカッション後半で可能な限りご回答いたします。

それでは、先生方、よろしく願いいたします。

【本間】 パネルディスカッションのモデレーターを務めます本間でございます。これまでいろいろな基調報告の中で、原則的な話があったわけですがけれども、パネルディスカッションにおいては、かなり形而下的な話も含めて、もう少しざっくりと本音部分で語っていきたいと思いますので、お楽しみいただければと思います。

前置きはもうこのぐらいにいたしまして、まずはパネリストの自己紹介から入っていきたいと思います。まず、私のすぐ左隣の河井耕治弁護士からお願いいたします。

【河井】 河井でございます。私、50期でございまして、ちょっと特徴的な経歴をしておりまして、弁護士になって最初の10年間は、長崎県弁護士会というところにおりまして、倒産系をやったり多重会務者をやったりしていました。その後、野村不動産という会社に勤めまして、投資ファンドの仕事でしたりとか、マンションの用地に関するお仕事でしたりとか、あとはいろいろな苦情に対する対応ですとか、訴訟の管理ですとか、そういったことを現在は担当しております。課長という立場で、企業内弁護士になって8年目という立場でございます。

【本間】 企業内弁護士になった動機、経緯を一言お願いします。

【河井】 動機、経緯、そうですね。ちょっと家庭の事情もありまして、子供が小さかったのでワーク・ライフ・バランスというものがあり、その辺りですかね。

【本間】 あと、済みません、外部法律事務所に依頼する頻度、内容を。

【河井】 外部法律事務所は結構使っていて、今、社内で私、弁護士1人しかいないので、ほとんど何でも自分でやるという状況にはございませんので、簡単な法律相談ですとか、先ほど藤本さんのお話にあったADR系ですとか、そういうのはもう自分でやっちゃいますけれども、調停や訴訟などになると、外部の弁護士さんを立てて、外部の弁護士さんにやっていただくという形です。あとは弊社の場合、登記が結構たくさんありまして、登記もかなり特殊な登記をいろいろやるので、法務局との折衝とかその辺もいろいろあるんですけど、かなり専門性の高いものもあります。そういうのも司法書士さんをいろいろ、セレクトしたり、いろいろご相談をさせていただいて、適切な登記をしていただくようにご協力いただいているというところですよ。

【本間】 ありがとうございます。

じゃ、次に後藤康淑先生から。

【後藤】 後藤でございます。43期です。東京青山法律事務所、現在はベーカー&マッケンジー法律事務所と申しますが、そこで13年間勤務しました。その後、GE、ゼネラル・エレクトリックに企業内弁護士として2004年に転職しました。その後、一旦IBMで3年ちょっと働いた後、またGEに戻って、去年の7月から、これは日本の上場企業ですけれども、三井海洋開発株式会社というところで、常務執行役員、ゼネラル・カウンセル、チーフ・コンプライアンス・オフィサーという肩書きで働いております。ごらんのように、いわゆる外資系の経歴が長いものですから、自分で意識しない間に言葉がてにをは以外全部片仮名になるという悪い癖がありますので、今日はできるだけそれをしないように気をつけます。ということで、よろしく申し上げます。

【本間】 済みません、企業内弁護士になった経緯、動機と、それから外部弁護士に依頼する頻度、内容の点について、ちょっと一言ずつ。

【後藤】 はい。経緯、動機ですけれども、その当時、依頼者の中にGEがありました。そこの仕事をしてみて、非常におもしろい会社であり、その中に入って仕事をしたらもっとおもしろい仕事ができるのではないかと思った、というのが経緯、動機であります。で、外部弁護士の使用頻度でしたっけ。

【本間】 そうです。

【後藤】 今の所属先の例で申しますと、ビジネスの大半が日本の外でして、私

の部下も大半が日本の外にいる、日本語を母国語としない人たちです。使っている法律事務所もほぼ99%日本の外の法律事務所、頻繁に使っています。相当な金額を使っていると言っていいと思います。以上です。

【本間】 ありがとうございます。済みません、あと若干時間があるので、GEに入ってみておもしろいなと思ったということなんですけれども、どういうところがおもしろいと思ったんですか。

【後藤】 これは、それを話し出すと守秘義務に違反しかねない結果になるので気を付けなければいけません。その当時、外部の弁護士としてGEの仕事をした中で感じたのは、非常にユニークな会社で、非常にいろいろな潜在的な法的問題点をあらかじめ予想して、いろいろ考えて対処しておくということにもものすごい時間とお金をかけている会社でした。こういうところで働けば、むしろ外の弁護士として後追いで何かあったときの火消しに走るよりも、事前にいろいろなことを予想して対処しておくという仕事をしたほうがより先端的なことができるんじゃないかなと思ったと、簡単に言うと、そういうことです。

【本間】 あと、済みません、今は海外の弁護士と仕事をする機会が多いということなんですけれども、GEあるいはIBMのときには国内の法律事務所には仕事はいっぱい出していたんですか。

【後藤】 前職、IBMでもGEでも国内の法律事務所にたくさん仕事をお願いしていました。典型的には、例えば労働関係の裁判ですとか、それから日本のほかの取引先、相手方との契約の締結交渉にかかわるいろいろなアドバイス等をお願いしていました。

【本間】 ありがとうございます。

それでは、中崎隆先生、お願いします。

【中崎】 中崎隆です。よろしく願いいたします。自分は58期で、最初、大手の法律事務所、渉外系の長島・大野というところで6年間おりました、その後4年間、ヤフーというところで法務部で、例えば契約書をつくったり、それから社内規則をつくったり、取締役会の議事録をつくったりとか、いろいろやらせていただいて、それで、今年の4月から山下・柘・二村法律事務所という8人の法律事務所で、小さいところでやっています。それで、企業内弁護士となった経緯ということなんですけれども、自分が長島・大野にいたころに、経済産業省に出向して、割賦販売法、特定商取引法の改正というのをやっていたんですけれども、こちらがちょうど今年改正になるということで、外からの弁護士としてこれに携わりたいということがあって、そちらで、審議会の委員をやっていらっしゃる二村先生のところでお世話に今なっているところです。それで、企業内弁護士を相手にする頻度、内容

ということなんですけれども、自分の場合、メインが決済のところ、さっきの割賦販売法とか決済の仕事と、あとは、自分が海外に8年いたこともあって、英語の契約の仕事と2つあるんですけれども、決済の仕事についてはライバルが大手涉外で、これは半分くらい、半分以上の会社さんが大体企業内弁護士さんがいらっしゃいます。一方、英語の契約とかはどちらかというと中小、弱小のところですので、これについてはどちらかというと法務部で弁護士もいないところが多いです。よろしくお願ひいたします。

【本間】 ありがとうございます。

じゃ、近藤浩先生、お願ひできますか。

【近藤】 39期の近藤と申します。何となくこの部屋、企業内弁護士じゃないと人にあらずみみたいな空気が漂っておりますのが、私、1987年に登録して以来、ベーカー&マッケンジーなる名称の事務所で28年間ひたすら、外部弁護士として働いております。ここでベーカー&マッケンジーがどういう事務所かというのを紹介するのもやや気が引けますが、一言で言えば、大変優秀な企業内弁護士を輩出するので有名な事務所とお考えいただければいいかなと思っております。ちょっと自虐的になってしまいました。私の仕事は主として日本企業の海外投資の仕事でして、海外に出られる企業、比較的大手の企業が多いものですから、そのほとんどに企業内弁護士がいらっしゃいます。したがって、私の仕事は彼ら企業内弁護士と戦う日々だとお考えいただければ、私のワーク・ライフ・バランスのない28年間をご想像いただけるのではないかと思います。本日はよろしくお願ひいたします。

【本間】 ありがとうございます。

それでは、外部弁護士と企業内弁護士の関係性ということなんですけれども、今日実はあまり正面に出てきていなかった話題ですけれども、まずは企業内弁護士はどのような業務をしているのかというのをもう一回振り返って、それとの比較において、法律事務所の業務はどうかという議論の導入にしたいと思っておりますので、これを河井先生のほうから、まず入り口として企業内弁護士の業務の特徴について簡単にお話をいただいて、議論を進めたいと思っております。よろしくお願ひします。

【河井】 河井でございます。よろしくお願ひします。

企業内弁護士の業務の特徴ということなんです、昨今いろいろな弁護士会から出てくる文書などでも、企業内弁護士になれば企業の重要な意思決定にすぐに携わることができます、というようなふれ込みのようなものが一部に出ていたりというようなことがございますけれども、先ほどの藤本さんのお話では、逆に若手の方が弁護士らしい仕事ができないという悩みがあるというようなところで、今、日本の弁護士会の認識と申しますか、弁護士業界の認識と申しますか、言葉はちょっと

よくないですが、股割状況にあるのではないかと。つまり、なかなか仕事をどうやっていいかわからない悩みに包まれている若手の弁護士さんというのが一方でたくさんいらっしゃいます。一方で、企業内弁護士になれば、こちらにおられる偉い先生方のように、役員になられて企業の重要な意思決定に関与されると。また、常に社長さんのすぐ横にいらして、懐刀のように仕事をされる。あるいは海外のいろいろな部門のGC、先ほどから出ている、海外のゼネラル・カウンセルに対して東京のゼネラル・カウンセルとして全体をコントロールするようなお仕事をされるというような非常にエクセレントな仕事をされている方が一部、先ほどの室伏さんも東京ではトップでいらして、すばらしい方ですけれども、そういうすばらしい方々が一方にいらして、そのイメージと、若手で困っている人というイメージと、その2つの間に股割き状況にあるのではないかということを経験としてはずごく懸念しております。ただ、実際には、先ほどの最初の田中先生のご報告にもありましたように、30代前半の中堅の弁護士がだんだん増えてきているということですか、それから経験年数5年以上の比較的中間層に当たるような弁護士のシェアが増えてきているというようなのが実態でございます。そうすると、我々のようなミドルの世代が企業の中でどういうふうに関与するのかというところのその仕事のやり方というのが一つの若手の皆さんに対するヒントにもなるでしょうし、それからエクセレントな人たちになっていくための一つのキャリアパスの姿にもなるのかもしれないと思ひまして、今日はちょっとその辺のお話をさせていただきたいと思っております。

じゃ、どういうことという話なんですけれども、企業が意思決定するといっても、極端に言えば、鉛筆1本買うというのも意思決定は意思決定なんですよね。売買ですから意思表示があって、買うという意思表示、売るという意思表示が合致して売買成立するわけですから、皆さん弁護士さんですから当然おわかりだと思います。それも意思表示、意思決定なわけですよね。片や、明日破産申し立てをしますみたいな意思決定もあるわけですね。極端な話ですけれども。意思決定といっても事程然様にピンからキリまでであるという中で、例えば私なんかやっている仕事というのは、日々、課長レベルの人たちとか、あるいはもうちょっと下の人たちから、この仕事をどういうふうにやったらいいんだろうとか、あるいは部長さんレベルの人たちから、こういうプロジェクトがあるんだけど、役員層にこういうリスクをこういうふうに説明するには、リーガルのどの問題点があって、どういうふうに説明していけば納得してもらえるんだろうとか、大体私のところに来る人たちというのは、課長レベルよりちょっと下の人たちから課長レベルよりちょっと上、部長レベルぐらいまでの人たち、時々もう少し上の経営層の人たちから、「内々の相

談があるので、ちょっと来てくれない？」みたいな話は時々しかないぐらいの、そのぐらいのポストなんです。そこはそこで、日々いろいろな意思表示、いろいろな意思決定がなされていくわけです。例えば契約締結交渉を今していますと。いろいろな交渉をこうやってこうやってこうやってきた中で、さっきも、たった今メールが来たんですけど、「明日、どこどこという会社さん、売り主さんにこういうメールを送ろうと思うんだけど、これでいいかな？」みたいな相談が来るわけですよ。それはもう皆さんよくおわかりだと思いますけど、契約締結上の過失とかそういうことにならないかどうか心配だとか、そんな話もあつたりしますので、会社が身を守るために何が必要なのか、ビジネス上有利に進めるために何が必要なのか、ビジネスをクリーンにやるためにはどういうことが必要なのかみたいなところの相談というのが、結構日々細かいところをいろいろ相談してくると。これはなかなかすごい上のほうの人たちにはもしかしたら相談しにくいかもしれませんし、もしかしたらなかなか新人でまだまだという方にも相談しにくい事象なのかもしれないので、私が最近あちこちで言わせていただいているのは、ぜひこの中間層を充実させるというのが、企業内弁護士というのが企業の中で活躍できる一つの素地になるんじゃないですかと。実際私がいる不動産業界でも、若手を3人ぐらい採ったんだけど、それを指導できるような経験10年ぐらいの弁護士さんが欲しいんだけど、探しているみたいな話が聞こえてきたりとか、別の、弊社と、うちの会社と同じぐらいの規模の会社さんでも、企業内弁護士、経験年数10年か10年ちょっとぐらいの人が欲しいんだけど、いい人いないかな、探しているよみたいな話が聞こえてきたりとか、そういうことも実際あつたりいたしますので、ただ、先ほどの話にもあつたように、企業内弁護士の仕事というのはちょっとやっぱり会社の中の意思決定過程の結構こまごましたところに踏み込んでいく話なので、普通に私が今まで町で弁護士事務所をやっていた時代の仕事のスタイルとかなり違うので、最初は正直申し上げて戸惑いましたし、いろいろあつれきもありましたし、大変な時期もありましたけれども、最近はまだ8年もいるのでだんだんわかってきて、随分やりやすくなつてはきているというところではあると思います。

それから、あとは社外の弁護士さんとの関係性ですね。これももう先ほど藤本さんに全部しゃべられちゃったので、あまりお話することは残っていない感じなんですけれども、そのあたりはまだこの後もう少しお話する機会があると思いますので、ちょっとこの辺で一度お返しします。

【本間】 ありがとうございます。今の河井先生のお話の中で、多分今回ここに、我々のパネルディスカッションを聞いてくださっている方の半数以上が法律事務所の先生方だと思いますし、特に法律事務所から企業に入ったときに戸惑ったこ

とがあるということだったんですけれども、具体的にどういうことに戸惑ったのか、わかりやすい例、わかりやすい形、ポイントを2つぐらい語っていただくとありがたいんですけど、河井さん。

【河井】　　そうですね。

【本間】　　守秘義務に反しない程度で。

【河井】　　やはり、俺は弁護士なんだから俺の言うことは聞くだらうみたいな感覚があるんですよ、最初入ったとき。私の中でもそういう感覚があると。ただ、それは企業さんは、外部の法律事務所での法律相談だったら、それは企業の依頼者というのは、「そうですか。先生のご意見はわかりました」と言って持って帰って、採用するかどうかは会社の判断ということになりますけれども、やっぱり先ほどの話にもあったように、一つ一つが意思決定になってあらわれてくるのでという面もあります。それから、やはり社内で意思決定するというのは、外部の弁護士をやっていたときは、自分がいて依頼者がいて、1対1で、「こうこうですか」、「こうですよ」と話を聞いて、「じゃ、こうですよ」と意見を言って終わりなんですけれども、社内だと、いろんなことを言う人がいたりするわけですよ。いや、この案件はこうすべきだろう、この案件はこうすべきだろう、こうすべきだろうみたいな、いろんなことを言う人がいる中で、それぞれに対していろんな説得の仕方をよく考えてちゃんと説得していかないといけないんですけれども、なかなかそういうふうに多角的に説得する仕事というのは社外ではやったことはなかったという面はあると思います。

あとは事実認定のやり方がやはり全く違って、お客様が持ってくる証拠を見て、事実認定はこうだろうと大体踏んで、ある程度信用性に関して割り引くところは割り引いて、この辺が落としどころなのかなというので筋のよしあしを見きわめて、裁判を起すか、起すならどういうふうに訴状を書くかとか、答弁書だったらどういうふうに書くかとか、そんなことを考えるわけですけど、もともとやっていた弁護士事務所であればですね。企業にいる場合は、まずその彼が言っていることがどの程度信憑性があるかということもあるでしょうし、あるいは彼女かもしれませんけれども。あとは、それぞれの立場で誰がどういうことを考えてどういう仕事をしていて、それがどういうふうにワークしていて、会社の中のどこにどういう証拠があつてというのをやっぱりわかっていないといけないので、それをわかっていた上できちっと探し出して、「こんな証拠があるでしょう。あなたの言っていること違うでしょう」みたいなことをきちっと言えなきゃいけないとか、そういう面も、かなり、企業内弁護士のほうがむしろそういう意味では求められる力はより大きなものがあるんじゃないかなという気はしますけど。

【本間】 ありがとうございます。

後藤先生、同じ質問なんですけれども、後藤先生も長いこと法律事務所におられて、そこからインハウスに渡られているわけなんですけれども、インハウスになったときに、仕事の仕方という意味において最も一番戸惑ったこと、あるいはそれを克服するのに苦労したこと、この辺について若干ご説明をいただくと聴衆はわかりやすいと思うんですけれども。

【後藤】 河井さんがおっしゃったこととかなり重なっていると思うんですけれども、企業の行動というのは構成する個々の人間の行動の集積ですから、企業内弁護士の仕事というのは、法律事務所に所属する弁護士が依頼者に対して意見を言って終わりではなくて、企業の中において、中の人間の行動をどう変えるか、というのが仕事です。言うのは簡単なんですけれども、人の行動を変えるというのは非常に難しいこととして、それをするためにどう意思疎通するか、それが非常に難しかったですね。一番チャレンジだったのはその部分です。その難しさは日本人同士であっても全く同じです。これは言語の問題ではなくて、どう意思疎通して人の行動に影響を与えるか、という問題であり、それが企業内弁護士の仕事の一番難しい部分であり、一番楽しい部分であり、一番肝であるというのに何年かたってから気がつくんですけど、最初はそれがわからなかった。それが一番非常に大変でした。

【本間】 ありがとうございます。

中崎先生、逆の質問なんですけど、企業、ヤフーにおられて、それから事務所に戻られたわけなんですけれども、企業内弁護士をやっておられて、かつ法律事務所に戻ったときに、逆に一番戸惑ったこととかいうか、違いを感じたこととかいうか、リハビリするのに苦労したこととかいうか、何かその辺についてコメントがあればぜひお願いしたいんですけれども。

【中崎】 まず、何が違うかというところなんですけれども、ヤフーというインターネットの法務ということもあって、かなりビジネスマインドを持ってやりました。なので、戦略的なアドバイスとかというところも含めて、例えば契約書をつくるにしても、どういうビジネスしたいの、それがないと契約書できないよねという話になると、どういうふうにビジネスを組み立てなきゃいけないのかというところを一緒に考えるわけですね。そういう意味ですごくビジネスマインドを要求されるところでいて、会社のインサイダー情報もいっぱい抱えながらいろいろとアドバイスをしていくと、そういうおもしろさ、つくり上げていくおもしろさみたいなのがあって、やっぱり法律事務所に戻ると、その情報というのはかなり限定されて、特に法務部門の方はどちらかというとな務のことだけ考えていればいいんだとかとお考えの方もいらっしゃると思うので、そうすると、そこから依頼が来る

外部法律事務所というのはさらにそういうところを要求されますので、そういう意味で、人種が違いくらいの勢いで、業務としては全然違うなと思っています。それで、外部法律事務所に戻ってみて、そういうところで物足りないと思うところもあれば、逆に言うと、すごく効率がいいところもあって、社内弁護士の方とかが例え全部もう事実関係を整理してくれるので、あとはもうその専門的なところをばっばっばと調べて、たったったっとしていくので、案件を数こなせられたりとか、そういうところもあったりするので、そういう意味で全然違うなと思っています。

【本間】 ありがとうございます。

近藤先生、近藤先生が企業内弁護士をどう見ているかとか、こういうやつとはつき合い切れんというような話は後でまた聞くとして、差し当たり企業内弁護士の業務のあり方という観点からちょっとお話をいただきたいんですけども、一緒に企業内弁護士と仕事をしていて、これは発想違うなとか、考え方違うなとか、いい悪いは別として、やり方がやっぱり違うなというところで感じたことがあれば若干説明をいただくとありがたいんですけども。

【近藤】 企業内弁護士がどのように発展してきたかという点は、私なりの印象で申し上げますと、大体5つぐらいの段階があるのではないかと。おそらく20年前ぐらいはごく一部にしかいらっしゃらなかった。日本でも弁護士資格を持って法務部で働いている方というのは総数で10人未満だったんじゃないでしょうか。当然JILAができる前ですけども。その後、外資系の企業を中心に、外部の法律事務所で経験のある方が、かなり高いポジションで採用される時代が来て、その次に日本企業が同じく外部の法律事務所で経験を積まれる方を採用する時代が来て、それから昨今見られるような司法研修所を終えたばかりの外部法律事務所での経験のない弁護士を採用する時代が来てと、結論的になりますが、今どのようにそれを目指すかということで、ゼネラル・カウンセルもしくはチーフ・リーガル・オフィサーという役員クラスの外部弁護士が企業に登場するようになった。日系企業、外資系企業両方でですね。その過程は、おそらく過去20年弱ぐらいの期間中で起きていると実感しています。私がこの20年間の変化をつぶさに、いろいろな法務部の方とお付き合いする中で、どのように仕事の実感が変わったかと申し上げると、仕事自体は非常にやりやすくなったということだと思います。やりやすくなったという意味は、中崎先生のお話にもありましたけれども、法務部というものが企業の中でほんとうの存在価値を認知されていなかった時期があった。言ってみれば、法務部というのは企業のコストだと、あるいはビジネスに対して何の役にも立たない、足を引っ張るだけの存在だと言われていた時代から、戦略的法務というのでしょ

か。企業もしくはビジネスが抱えているリスクに積極的に関与していった、それを早い段階で排除していくという役割を法務部が担うようになったのは、やはり弁護士が入られたからだろうということがあって、以前弁護士がいなかったころの法務部からの仕事の依頼と、弁護士が入ってから依頼の内容というのは明らかに変化してきている実感があります。先方もプロですから、我々も相当程度プロとしての対応を求められているという意味においては、楽な仕事がなくなった分、知的好奇心は刺激される。最近はまだ、外部の弁護士事務所で経験のない方が大分入られるようになって、これはまたこれで違う気遣いをしなくちゃいけないような仕事の仕方、この方々のメンツを潰さないというんでしょうか。例えば仕事が終わった後、「彼が頑張ったからですよ、部長」などと先方の上司に申し上げるといった気遣いを日々しながらお互いにウイン・ウインの関係を築こうと、大変楽しく、ワーク・ライフ・バランスのない暮らしを続けております。

【本間】 近藤先生、今のところで、済みません。企業内弁護士を相手にするようになって仕事の仕方なり依頼のされ方が変わったということなんですけれども、具体的にもう少し、どう変わったのかという点について一言コメントをいただきたいと思うんですが。

【近藤】 先ほど中崎先生から、事実関係を弁護士さんが整理して、ある程度法的論点の頭出しもしてくれるという点は、もちろんそうだと思いますが、もう一つ、企業が弁護士を雇って、その弁護士に期待している法務的な機能というのが企業の中で変化したのではないかと実感があります。単に契約をチェックするとか、あるいは企業活動の中で必然的に発生するリスクを、事後的にあるいは事前に排除することだけに限定されるのではなく、法務がビジネスに対してより積極的な意味合いを持つのもかもしれないと経営層が認識し始めて、弁護士を雇ったことで期待する、ビジネスに積極的に関与する法務のあり方というのが生まれつつある。プロアクティブ・アプローチというんでしょうか。このプロアクティブ・アプローチというものを採用する企業が多くなった。例えば現在ではまだ日本企業としてそのリスクに直面はしていないけれども、海外でビジネスを展開する以上は、欧米企業がこれまでいろいろな形でさらされてきたリスクを先取りして洗い出し、それに対応できるような組織体制をつくっていく、あるいは文書化していくというような作業というのは、従来型の法務部ではおそらく考えられなかったんだろうと思います。この戦略法務への変化というのはやはり日本企業もしくは日本でオペレーションする外資系企業の中に弁護士が入ってから生まれてきたというか、弁護士が入ったから生まれたというより、弁護士を入れた以上はそのぐらいのことをやってもらって当然だと経営層が考え始めたのではないかと印象を持っています。

【本間】 ありがとうございます。今の近藤先生のコメントは歴史的な経緯の中で変化してきたということなんですけれども、先ほど中崎先生、依頼者の業務によってということなんです、依頼者に企業内弁護士がいるところといないところ依頼者がいるということなんです、いわば同じ時系列の中で並列的な存在として見た場合、今やはり仕事の頼まれ方とか仕事の仕方とか、そういう点について、企業内弁護士がいる会社といない会社とで違いというのは感じられたことがありますか。

【中崎】 いない会社は、ニーズが生じたときに来て、それでほんとうに簡単なことまで含めて全部まるっとお願いしてきて、それで、やっぱりいらっしゃるところというのは、ほんとうにピンポイントに、弁護士事務所のコストを負担する必要性があるところだけピンポイントに来ます。そういうふうに感じております。

【本間】 今のコメントについて、ピンポイントに質問するというところに若干ひっかかったところがあって、ちょっとその辺、もしコメントがあれば。

【河井】 実はついせんだってもそういうことがあったんですけど、ある事象があります。今後こういうことをやっていきたいんだけどということについて、私のほうである程度分析して、ここが一番問題なんじゃないかということのある程度問題は絞り込みましたというのは整理はしたんです。整理はしたんですけど、ただ、ビジネスサイドとしてはこういうことを今後やっていきたいんだけどということで、それについて今後役員レベルでみんなで相談したいんだと、そのための下調べの資料を、どういうリスクがあるのかをきちっと綿密に分析したいんだというのが役員層からの注文です。それが来たときに私のほうである程度ピンポイントに絞ったんですけど、今度はそれを外部の弁護士さんに相談に行くときに私のほうで2人弁護士さんを選定しました。2カ所の事務所を選定しました。1つはビジネス系の当社が長年お付き合いのある法律事務所さんに頼みました。あともう一件は、コンシューマー系の、どちらかというと消費者系をやっていらっしゃる、住宅や不動産に著名な弁護士さん。私は付き合いがあってよく知っているんですけど、その方を私のほうで選びました。両方に意見を聞いたほうがいいということを経社の中で相談して決めて、意見を聞いたんですね。まだ片っ方から意見が返ってきていないぐらいの段階なので中身はちょっとお話しできないですけど、そのときにあえて、この辺が心配だと思っているんだけど、そういうことも含めて総合的に意見をくださいという形で今回私はお願いをしたんです。というのは、その問題だけが成立するかどうかが問題ということよりも、計画をこういうふうにならんと変えるということに伴ってどういうリスクが発生するのかわからないのかの分析をしてもらいたいというのが経営層からの注文なので、そうすると、もうちょっと多角的に見てくださいよという注文の仕方をしたほうがいいのかも時と場合によってはあるんじゃない

ないですかねという話ですね。

【本間】 近藤先生、その辺は、インハウス・カウンセル、企業内弁護士だからピンポイントにするとかしないとかいう問題でもなくて、結構、企業内弁護士によってまた仕事の仕方がかなり違ってくると思うんですけども、その点について、要するにピンポイントで聞く人と、あるいはもう少し全体的に、経営者はこう考えているんだけどどうだろうみたいな、もっと一緒に問題を見つけようみたいな依頼をする人といろいろいると思うんですけども、その辺のバラエティーについてはどういうふうに体験されていますか。

【近藤】 皆さんもご経験があると思いますが、限りなく個体差があって、それで、かつ相談をしてくださる企業内弁護士の方が階層上どの程度の上位かにも影響を受けます。ただ、外部の弁護士としては、実は河井先生が言ったようなアプローチのほうがむしろありがたいというか、事実関係を法務的な目で完全に整理されてしまうと実は我々は問題点に気づきにくいということがあります。内部だから気づく問題と外部の人間だから気づく論点というのは実は性格が違うと思っています。例えばご相談に事務所に来てくださいるようなときに、担当の事業部の方と一緒に法務の方に来ていただいて、法務的な整理をされたある種の 이슈ーリスト、プラス、ビジネスサイドが持っている 이슈ーリストというのを両方出していただいたほうが、実は作業がより効率的に、最も本質的なところに短時間でリーチできるというような実感を得ることもあります。また、純粹な論点整理以外に、本間先生が先ほど指摘になった、もう少し経営的な視点から最終的にこの問題をどのように処理したいと依頼者が考えているかというのは実はものすごく重要な論点でありまして、ここを伝えられる力がある企業内弁護士とは実はすごく仕事がやりやすいんですね。この点に関する情報までデリバリーできるかどうかというのは、実は組織の中でどのような位置づけにあるかによって変わってきてしまうので、なかなか難しいんだと思うんですが、別に悪口ではなくて、非常に若い先生、例えばご経験年数が非常に短い先生の場合、誤解を恐れずに言うならば、ちょっと張り切り過ぎちゃうとか、張り切り過ぎちゃって、やるべき仕事はこれだけ、ここまでやりましたから、ここから先だけやってくださいとか、ここだけの範囲内でちょっと意見書を書いてくださいとかいうふうに頼まれることが多々あって、実はすごく困ることがあります。必然的に我々、前提事実とか、あるいは前提条件として、これは見ていません、これは知りません、こんなことは関係ないですみたいなことをずっと書いて、分析のところは僅か数行といった報告書を出さざるを得ないこともあります。ほんと申しわけないんですよね。こんなので50万も取っていいんだろかというような気持ちがあって、先ほど藤本先生からもお話があったんですけども、今後の関係

というのは、もう少しそういう点を含めてオープンにディスカッションして、弁護士はここまでしか聞いていないから、聞いたものに関する限りはこうですよねということをするような関係性から、もう少しお互い共同作業をするといった、そんな時代に変化していくべきなのではないかと感じています。

【本間】 近藤先生、その辺、もちろん個性差というか、個人差が大きいとは思いますが、先生のコメントだと、どちらかというと経験の低いというか、若い、中堅の人たちのほうが個別に問題を特定して聞いてくると。シニアの人たちはもうちょっと経営的なというか、大きな視点で聞いてくるというのは、全体的な傾向としてそのとおりだと理解してよろしいですか。

【近藤】 全体的な傾向としては、そういう整理ができるんじゃないかなという気はします。

【本間】 後藤さん、済みません、今、大きくうなずいていたので、コメントがあるんだろうと。

【後藤】 これも場合によりけりで、会社の方針によりますし、案件にもよる。例えば非常に小さな話で、手続上、外部の法律事務所の意見は必要だけでも、問題も単純で回答も単純な場合には、ほんとうにピンポイントで聞いて、それで終わり、社内ルール上、それに関する記録が残っていればいい、という場合もあります。逆に、会社の運命を左右しかねない重要な問題を例えばこれから取締役会とか経営会議で議論する際に外部の法律事務所の先生の意見を求める場合もあります。そういうときに、こちらのほうから見て一番困るのは、延々と何十ページも読まされたあげく、「結局何を言いたいのか？」と言いたくなるような意見書なんです。ロースクールの学生の論文のようなことをビジネスの現場で書かれると非常に困るんです。結局、企業内弁護士はそれをもとに経営会議や取締役会で複雑な問題を単純化しなきゃいけないんです。単純なことを難しくしてしまう人間は世の中にたくさんいますが、複雑なことを単純にする能力を持っている人間というのはあまりいないんですね。それを手伝ってくれる外部の弁護士というのは非常にありがたいですね。結局、ほんとうに複雑な問題なんだけど、これは一言で言うと、要するにこういう話ですわと。これこれで、こうだからこうで、こういうふうにしましょうかというように上手に整理した話をするのをサポートしてくれる外部の弁護士というのは非常にありがたいですね。

【近藤】 その論点というのはものすごく実は大事なところというか、深いところで、先ほど私が言ったことの補足なんですけど、どこかでリスクをシェアし合う感じが必要なのではないかと。要するに、ここからここまでは外部の弁護士として僕が責任をとりますと。どのように経営層が受け取ったとしても、言葉を尽くし切

れなかった分は僕の責任なので、リスクは僕がとりますと。ここから先はそちらでとってくださいよといった話をする関係ができつつあるんですね。経営に一言でゴー、ノットゴーなのかというのを理解させて、ここから先のもやもやしたところはお互いにシェアしようというような話ができるようになりつつある。そんな時代がやっと来たなという感じがしています。大体私どものような法律事務所というのは、長い意見書を書けば書くほど稼げますし、後になって誰も読まない注釈とかをいっぱい入れたくなるんですね。何とか何とか何ページみたいな。でも、ページ数で稼ぐという感覚は実は大分なくなってきました。むしろメールでいいから、あるいは電話でいいからと。お互いに十分に議論をして、この線でいこうというような話をできるようになった。そんな状況は、すごく仕事をやりやすくなったなと感じています。

【本間】 ありがとうございます。

話がだんだん大きくなり過ぎてしまって、河井先生が最初にご指摘された、極端な方向にちょっと進み過ぎちゃっているんで、あと若干時間があるので、もうちょっとどぼどぼのというか、日常レベルの中堅レベルに話を戻したいと思うんですけども、河井先生なんかの場合、外の先生に仕事を出すときに、やっぱりピンポイントでここだけの問題とやるということのほうが普通なのか、あるいはそうしたほうがやりやすいのか、リスク感覚として絞るということは結局、絞ったリスクを自分がとるはめになるわけなので、その辺の感覚をどういうふうにお考えなのか、ちょっと抽象的な質問なんですけれども、考えていらっしゃることを一言。

【河井】 なので、絞ったリスクは私がとらないといけないので、これは絞るリスクを僕がとれるものしかとらないんですね。トートロジーみたいな答えですけど、先ほど後藤先生もおっしゃった、やっぱりこういう案件は、結論はもう見えているんだけど、社外の外部専門家の意見をきちっといただいた上で意思決定すべきだというようなものはピンポイントでいくでしょうし、先ほどご説明したような一番、最右翼みたいなケースだと、やっぱりある程度総合的なリスク分析ということをお願いする場合がありますし、だから、要するに僕が見落としているかもしれないことが怖いかどうかですね。最後はそこだと思います。

【本間】 でも、逆に言うと、最初の河井先生の説明に戻ると、そこでリスクをとったというのは、まさに会社としての意思決定をご自分がされたということですよ。

【河井】 いやいや、僕がというか、私を含めた法務チームで。

【本間】 まあ、法務部ということですけども。

【河井】 みんなで相談した上で、これはもうこの辺でいいよねということです。

【本間】 それはまさに会社としての意思決定になるわけですよ。

【河井】 それはそれで一つの意思決定です。

【本間】 ですね。

【河井】 はい。

【本間】 中崎先生、そういうふうに絞り込まれてきて、それは仕事がやりやすいと思うんです。後で文句を言われたことはないですか。あんたの言うとおりにやったのにと言いたくなる時はありますか。

【中崎】 周辺の気づいたところについても口頭でお伝えするようにはしていませんので、後で「事業部の方がいらっしゃる前で言ってほしかった」などと言われることはあつたりしますけれども。

【本間】 「事業部のやつがいるところで、それ言わないでよ」みたいなものもありますけどね。(笑) それは。

【中崎】 「こういう可能性もあるよね」と例えば言ったときに、外部の事務所の人が言うと、事業部の方はつついリスクを大きく受けとめてしまいがちなので、そういう意味では、おっしゃるように、事業部の方がいないところで、「ここが少し気になった」ということを口頭で伝えるというのがあります。

【本間】 そこで、事業部にどう伝えるかというポイントというのはインハウスでものすごく重要なポイントだと思うんですけれども、それ自身が、最初に河井さんが問題提起された同じところに戻ってきて申しわけないんだけど、それまた一つのインハウスとしての社内調整の過程であり、意思決定の形成に関与しているということになるわけですかね。全てを右から左に流すわけじゃなくて、そこで自分が調整してしまうということ自体が。その辺についてはどう思いますか。河井先生。

【河井】 何を調整する。

【本間】 だから、要するに、外部弁護士が言ったことを全て流すわけじゃなくて、あるいは、これは自分だけに、事業の前で言ってほしかったとか、逆に事業部の前で言ってほしくなかったとかあるわけじゃないですか。

【河井】 そうですね、はい。

【本間】 それ自体が企業内弁護士としてのやはり一つの会社の意思決定の過程に影響を与えているという理解になるわけですかね。

【河井】 影響を与えていると思うんですけど、例えば同じことでも、この事業部のこの人にこういうふうに伝えたらこういうふうに伝わるだろうとか、この人、やっぱり先生方もおっしゃっているように、人というのは一人一人みんな千差万別なので、じゃ、野村不動産という会社の社員が全員同じような性格で同じ顔をしているかって、そんなことは絶対はないので、いろんな人がいるんですよ。そうす

ると、非常に保守的に安全側に考える人もいれば、どちらかというリスクよりも、リスクは多少過小評価してでもどんどんビジネスやりたいみたいな人も当然いますし、いろいろな人がいる中で、それぞれのその人ごとにやっぱり一番ふさわしい伝え方というのがあると思っているので、そこはやっぱり説得の技術なんだろうと思っているんですけどね。あとは一番あるのは、そいつに言っても無駄だみたいな。だから、一生懸命相談に来ている相手に、彼に言ってもだめで、そのの上にいる課長とか副部長とか、あるいは部長とか、誰に言ったらちゃんと正確に話が伝わるのか、理解するのかをわかっているとか、今そこで藤本さんが大きくうなずいていますが、人物を見て会話をするというのは、別に法務だけじゃなくて、営業をやっている人も経理をやっている人もみんなそうだと思いますけど、やっぱり会社の中で活躍している人というのはそこら辺の見きわめが上手ですよ。

【本間】 ありがとうございます。今までの議論を通して、企業内弁護士の仕事のあり方とか仕事というか、かなり具体的なある程度 of 感覚を持ってつかめたという方もいらっしゃると思います。

さて、ちょうど2時40分になりましたので、10分休憩をとらせていただきます。2時52分から後半を始めたいと思います。後半はもっともしかすると生々しい話になって、これを載録するときには大分削ることになるのかならないのか、企業内弁護士から見た外部弁護士、あるいは外部弁護士から見た企業内弁護士の評価ということについてさらに議論していきたいと思います。前半はここで一呼吸置きたいと思います。ありがとうございます。(拍手)

【真銅】 質問票にご記載いただきました方は、回収ボックスを持って回りますので、お渡しいただければと思います。先ほど質問の回答を後半で行う旨を申し上げましたが、正しくは後半後にある質疑応答30分の中で回答させていただきます。

(休 憩)

【本間】 そろそろ後半戦を始めたいと思いますので、お席に着いていただければと思います。

後半は、先ほど頭出しをいたしましたけれども、もう少し実務的なというか、もうちょっとライブリーにというか、露骨にというか、どういうところ、例えば外部弁護士から見た企業内弁護士、あるいはその逆という点を、もうちょっとどぼどぼの実務感覚というか、やっていきたいと思いますので、まだまだこの4人のパネリスト、多分それぞれのパワーの10%ぐらいしかまだ出していないと思いますが、だんだん全開していくような気がいたしますので、そののところは何とか抑えて頑張っていきたいと思いますので、よろしくお願ひします。

まず、企業内弁護士から見た外部弁護士というテーマを取り上げます。第一に、

多分もしかすると法律事務所の先生方が一番関心を持っていらっしゃるのかなと思いますが、まずその中でも、法律事務所に依頼する案件、内製化する案件、その検討基準ということで、多分このパネリストの中で外部弁護士に依頼した種類、数も含めて、定性的、定量的に一番依頼した経験があるのは後藤先生だと思いますので、まず頭出しとして後藤先生からコメントをいただいた上でディスカッションに入っていきたいと思います。後藤先生、よろしくお願いします。

【後藤】 はい。では、私の経験に基づいて少し申し上げます。まず、内製化するか、それとも外注するかということで、外注する筆頭は、調べても答えがないものですね。中で幾ら調べても自信ある答えが出てこない、これはもうその分野に詳しいであろうと思われる先生のところをお願いするしかないということですね。それが金額的にもおそらく筆頭だと思います。あともう一つは、例えば、恒常的に発生するのではなくて、ある時期だけ増える仕事で、それに必要な人数を雇うことが企業としては意味をなさない場合です。その典型がM&Aです。大型M&Aを全部自分たちでやろうとすると、それに必要な人間を日ごろから抱えることになりませんが、それは意味がありません。従ってM&Aは外の先生をお願いする以外にありません。それから、あとは裁判その他の紛争解決も同じです。企業によっては、例えばメディアのように名誉毀損訴訟が常に予想されるような業界もあるかもしれませんが、そういうのは除いて、それ以外はいつでもどのような紛争が起きるかわかりませんので、紛争解決のための社内の作業に必要な人間を常に雇う、これはあまり意味がないですから、基本的には外注します。実際に法廷に行っていたり書面を書いていただいたりするのはいずれも全て外注するというのが普通だと思います。それから、あと潜在的な影響が大きい案件については、能力的には社内ですることができる場合であったとしても、外の先生をお願いする場合があります。ということですね。簡単に言うと、大体以上でしょうか。

【本間】 ありがとうございます。

河井さん、今の後藤先生のコメントにつけ加えるもの、あるいは私は考え方が違うんだみたいなのがありましたら。

【河井】 いや、案外同じといたしますか、ただ、私の場合は私の部下に弁護士を雇う権限がないので、私が1人でできる範囲のことしか私一人でできないので、必然的に外製化していく部分が多くなるという部分はあるのかなとは思っています。ただ、この案件でこんなコストを、例えば先ほどちょっと申し上げましたけど、ADR系の手続をやるような場合に、そこまでのコストはかけられないと。社員の誰かが対応しないといけないという場合に、事業部の人に担当してもらうのに私が付き添って支援するとか、そういう形でやったりということもありますし、私が委任状をも

らって代理人でADRをやったりというようなこともありますけれども、訴訟になればほとんど確実に外部の先生にやっていただいて、こちらはもうチェックするだけと。やっぱり社員みんなによく言うのは、ある案件で、これはどんな弁護士がやっても、どんな裁判官がやっても必ずこうなるみたいな案件というのはあるんですよと。例えば、これはもう正当事由が認められなければ借家契約を解約するというのはそんな簡単にできないんだよという話というのは、それはもう誰に相談したってこれはこういう結論ですよみたいな話なんですけれども、ただ、今度はその借家契約を解約するのに、正当事由の補完材料として、「どれだけのお金、退去料を積みめば解約できるんでしょうか」と相談してこられても、「そんなの、判例集を読めばわかるんじゃないですか」みたいなことを言うんですけど、判例集なんか読んで書いてないですよ、そんなこと。外部の先生に聞いたって、そんなことは書いてはいない、わかりはしないんですけれども、ある程度、そこはむしろ弁護士よりも、例えばビル管理をやっている会社とかのほうが案外データをたくさん持っていたりするので、そこはちょっとまた違った判断が入ってくるのかなとは思いますが。済みません、脱線しちゃった感じなんですけど。

【本間】 いえいえ、ありがとうございます。

法律事務所に依頼するかしないかというのは今の基準だとして、どういう法律事務所に依頼するのか、この辺についてどういう考え方で法律事務所の選択をしていくのか、河井先生と後藤先生とそれぞれコメントをいただきたいんですけれども。

【河井】 弊社の場合、ほんとうに法律事務所さんというのは多岐にわたる法律事務所さんにご契約をさせていただいているというのが実態でございまして、いわゆる四大と言われるような巨大な法律事務所さんも顧問で契約していただいているところもありますし、顧問で契約していないけどスポットでいろいろ相談させてもらっているところもあります。もうちょっと小さくなったぐらいのところ、例えば東京で何十人ぐらいの弁護士事務所みたいなところも恒常的にいろいろ相談させていただいているというようなところもあります。もっと小さいところになると、ほんとうに普通の、企業法務系というよりは、いわゆる一般民事系というか、一般民事も刑事も家事も何でもやっていますみたいな法律事務所さんをお願いしているような事案もあります。なので、ほんとうに事案の種類によっていろいろですね。あと、先ほどちょっと申し上げましたけど、この人は建築紛争に関しては非常に強くて、国交省のいろいろな審議会の委員などもたくさんされているみたいな、その世界では誰もかなわないみたいな売れっ子の弁護士さんみたいなのも何人か押さえていまして、そういう人に頼む場合は頼むとか、そういうこともありますし、ちょっと珍しいケースでは、精神保健福祉法の専門家ということで非常に有名な弁護士

さんに相談したというようなケースもありました。やっぱりコンシューマービジネスですので、契約している相手の方が高齢者の方だったりすると、いろいろなことが起きたりとか、あるいは婚約されていて、婚約されている方が入居予定のマンションを契約されました。その婚約関係がどうのこうのみたいな話とか、もうほんとに、一般民事だよ、それ。みたいな案件もあるわけです。非常に幅が広い。かといえ、日本でも結構有名な大手ないしは中堅のゼネコンが破たんしましたと。うちも深くかかわっていて、民事再生をやっているんですけどどうでしょうみたいなものになると、倒産村の世界の中でも一番大手のところにご相談したりというようなことになりますし、やっぱりほんと案件次第でいろいろ。

【本間】 案件次第でというのはいいんだけど、その基準というか、考え得るファクターというか、これは大きな事務所に頼もう、これは中堅、これはちっちゃいところと、そういうことについてどういうふうな考えで選択をされるのか、そこをぜひ知りたいんですけれども。

【河井】 コストパフォーマンスと専門性じゃないですかね。やっぱり、この案件にそんなたくさんお金をかけるわけにいかないとか、これだったら多少はお金、このくらいはかけてもいいとか、その辺はありますので、ある程度最初に事業部のほうとも相談して、「これは1,500万ぐらいかかるかもしれないけど、いい？」みたいな話をしておいて、こういう弁護士さんに頼むけど、このくらいかかるからね、予算大丈夫だよと相談した上でやるということもありますし、こんなのどう考えても50万以上使えないみたいな案件もありますし、我々のほうで求めるリーガル・サービスの質というのが当然、法務部門としては最低でもこのくらいのリーガル・サービスは提供していただかないといけないという求める質を出していただくには、このくらいの予算はご用意しないと失礼だろうということもありますから、そこのバランス観で決まってくるんじゃないかと思います。

【本間】 そうすると、逆に言うと、あまり金がかけれない案件については、品質で妥協してもその金額でおさまるような事務所に頼むということがあり得るといえることですか。

【河井】 品質で妥協するというのは多分あんまりないのかなと思います。

【本間】 でも、コストパフォーマンスで、あまりお金をかけられない。じゃ、質問を変えると、あまりお金をかけられないというときに、でも法律事務所には頼むというときに、どういう基準でどういう事務所に頼むのか。

【河井】 どうするんだろう。そこであまり困ったことはないといいますか、最低限この案件にはこのくらいの品質のものは出していただかないといけないし、それにはこのくらいのコストで大丈夫だろうというところは会社から出してもらおうの

で、そんなに、求める水準のリーガル・サービスが得られないほど低予算でやれと、そんな無理なことは言われたいとか、言わせませんから、会社には。

【本間】 じゃ、後藤さん、同じ質問。

【後藤】 予算を理由に質が落ちてもいいということはまず……。

【本間】 ごめんなさい。その前に、ごめんなさい、失礼しました。いろいろな法律事務所の選択の中で、この事務所を選ぶというときの判断要素なり基準なりについて考えているところをまず説明していただけますか。

【後藤】 はい。まず、今の所属先の例では、片仮名になって申しわけないんですが、アウトサイド・カウンセル・ポリシーというのをつくって、それにサインすることはなかなかやってもらえないんですけども、少なくともうちはこれでやりますよというのを送って、それに文句を言わないところをまず使います。それから、次は……。

【本間】 済みません。そうすると、具体的にどういうことが書いてあるんですか。

【後藤】 どういうことが書いてあるかということ、例えば弁護士になって1年目の人のお金は一切払わないと、そういう人は会議に入れるとか、それから請求書にはどのような仕事をどれだけの時間したのかをちゃんと書いておけとか、いろいろ、依頼者としては当然だけれども、法律事務所の側から見ると嫌なことが書いてあります。あとはゼネラル・カウンセルのオーケーがない限り1日8時間以上チャージするなども書いてあります。基本的にはそれを守ってもらっています。法律事務所の選択の基準ですけれども、クオリティーが第一です。クオリティーを判断するのは難しいので、一つの方法は小さ目の案件で一度使ってみるというのを何回かやります。それから、あとは著名な法律事務所を選ぶ。著名な法律事務所の中であっても、請求書の書き方が非常に大ざっぱなところは基本的には敬遠します。それから、あとは利益相反についての考え方が甘いところも全て敬遠します。いかに有名な、うん大法律事務所と言われているところであっても、利益相反についての考え方が甘いなと思ったらやめます。基本的にはそういう選択の発想です。

【本間】 著名性というのは判断の材料にやっぱりなるわけですか。

【後藤】 著名なところであれば、少なくともある程度のクオリティーはあるだろうという推定のもとに、とりあえず使ってみるということを行います。

【本間】 河井先生もやっぱりそう考えられますか。

【河井】 もちろんろくでもないサービスを提供されたら困るので、ちゃんとしたサービスを提供してくれるところじゃないと選ばないというのが前提になってきますので、そうすると著名なところが当たってくるケースが多いのは事実だと思います。

ますけど、でも、著名な事務所であったとしても外すこともあります。予算以外の理由で。

【本間】 例えば。

【河井】 まあ、ちょっとそこは想像してくださいという感じです。

【本間】 そういうのを本音で言うのがこのシンポの目的なので。どうぞ、どうぞ。

【後藤】 もうひとつ、言い忘れました。今までの過去の全ての所属先で同じ法律事務所を使ったことがあるという分野があります。それは労働事件です。外資系の会社ですけれども、労働事件については、その分野で非常に優秀で、なおかつ英語をしゃべれるという人は非常に少ないので、結果的に、全く英語ができないんだけど、非常に有能な特定の弁護士のところに私の過去の所属先にのいづれも依頼が集中しています。そういうところは既に経験に基づいて、そこはいいと、あの先生はいいというのがわかっていますので、そこは使うということになります。

【河井】 例えば、全然畑違いの話になるんですが、じゃ、20階建てのタワーマンションを3棟建てますと。それを東京の西側と東側と真ん中に建てますというふうにしたときに、そのときに弁護士事務所じゃなくてゼネコンをどこを選ぶかというときに、3つとも竹中に頼むとかあり得ないわけですよ。もちろん竹中さんに1個は頼むかもしれないんですけど、3つとも竹中、まずあり得ないんですね。必ず、ここがここだったら、これはここで、これはここでみたいに散らすといえますか、それはいろいろ、コストもやっぱり、価格のネゴシエーションもありますし、今回こういう予算でどこまでサービスを提供していただけるみたいなどのネゴシエーションもあるので、そうすると、やっぱりネゴシエーティブ・パワーがこちらが一方的に弱くなってしまうようなディールというのはできないので。済みません、何か外人みたい。なので、交渉上、こちらが不利に立つような立場になることはできないので、そこら辺の都合で、今回はこの事務所はやめて、この事務所さんをお願いしましょうと、そういうことはあると思いますね。

【本間】 なるほど。わかりました。

ちょっと時間の関係もあって次の話題に進みたいと思うんですが、企業内弁護士から見たよい弁護士、困った外部弁護士という、非常にセンシティブで、話し出すととまらない人ばかりだと思うんですけど、に話を持っていきたいと思いません。河井先生、こういう人には頼みたい、こういう人には頼みたくないというのをざっくばらんに本音部分で。

【河井】 正直言いますけど、ブラック・シープという話が最近すごく話題になりまして、ある日本の弁護士さんだったか、法律の専門家だったかが、イギリスか

何かの新聞だったか雑誌だったかの記事に書いた英語の記事で、日本の企業内弁護士はブラック・シープとみなされていると。ブラック・シープというのは、何というか、鬼っ子というか、白い羊の群れの中に1人だけ黒い、醜いアヒルの子みたいな感じですね。そういうふうな物の例えらしいんですけども、日本のリーガル・マーケットで、あいつらはブラック・シープだみたいに思われているみたいなことを書かれている方がいらして、私は非常にショックを受けたんですが、やっぱり一部、企業内弁護士をしているというのは、弁護士として無能だから弁護士事務所を畳んで企業内弁護士をやっているんじゃないの、あいつみたいなふうに、そういう先入観に固まっていらっしゃる弁護士さんというのはある一定数必ずいらっしゃって、そういう人に当たると大体ろくな目に遭わないので、そういう人は金輪際発注しないということになる。

【本間】 ろくな目に遭わないというのは、どういう目に遭うんですか。

【河井】 こちらが大変不愉快な思いをすることですね。そういう人に限って、うちの会社の立場もあまりよく考えてくれなかつたりするので。

【本間】 ほかには、河井先生、どういう人は困った、こういう人だといいなというのは。

【河井】 先ほどもちょっと近藤先生の話にも出てきたんですけども、社内でもいろいろな議論があって、そういう中で、今ここで、弁護士さんだったらこういう意見も言うかもしれない、こういう意見も言うかもしれないみたいな案件というのはあるわけですよ。行列のできる何とかで赤、赤、青、青みたいに分かれるような質問というのは必ずあるわけで、そうすると、そういうときに、今この局面で空気を読まずに、君、こういうことを言うみたいなのを平気で言っちゃう弁護士さんとか、これは困った弁護士さんだと思っていますけれども、やっぱり状況というものもありますし、例えば弊社の中でポリシーとして、こういうことは、合法か非合法かといえば、非合法じゃないけど、あまり適切ではないからやらないということで、ずっとやらないというふうにしてきていること、やらないというラインをずっと守ってやってきているんですというものについて、「いや、それは別に非合法じゃないからやっていいよ」みたいなことを平気で言っちゃってくれたりするような弁護士さんは困っちゃいますね。

【本間】 後藤先生のほうからは。

【後藤】 一番ありがたい弁護士は、こういう、ある状況のもとにある質問をしたときに、依頼者がなぜその質問をするのかというのをよく理解した上で、一旦回答した先にさらに来る質問を予想して全部1回で言ってくれる弁護士です。そうじゃない弁護士の場合には、キャッチボールを1週間ぐらいやることもあるわけです。

納得のいく答えを得るまでに非常に時間がかかるんです。優秀な弁護士は、なぜその質問を依頼者がするのかわかりますから、あらかじめ想定して全部書いてくれるんです。そういう場合には、頼んでいないことまで書いてあっても、こちらは絶対腹が立たない。むしろ非常に感謝するわけです。1日で終わりますから。それが非常に優秀な弁護士ですね。ありがたいですね。

【本間】 非常に感謝した分、報酬はちゃんと払うんですか。

【後藤】 もちろん払います。あともう一つは、先ほどの河井先生の話とちょっと似ていますけれども、もしそういう意見書を書くんだったら、頼むからそういう意見書は送らないでくれと言いたい場面というのが実はあるんです。説明が非常に難しいんですけれども、わかりやすい例かどうかわかりませんが、アメリカの法律で、海外で贈賄をするな、という法律があります。その法律のもとでは、「賄賂だとわかっていて払った」という認定ができなくても、要するに赤信号がともっているのに、それに意図的に目をつぶって会社として前に進んじゃったという状況が認定されると非常にまずいことになるんです。ウィルフル・ブラインドネス・テストというんですけど、意図的に目をつぶる、ということです。そのルールのもとでいうと、会社の中にそういう変な記録が残っていると、意図的に目をつぶったんだと思われる危険があるので、優秀な弁護士はそれがわかっているので、まず電話で話をするわけです。それをしないでいきなりメールで送られると、それでアウトです。メールで送られちゃうと、その後、万が一、搜索、押収になった場合にはそのメールは当然見られちゃいますから。だから、そういう根本的なところでちゃんとわかってちゃんとやってくれる弁護士というのは非常にありがたいですね。それができないところはすぐ違うところにかえると、そういうことになると思います。

【本間】 2人は基本的に同じことを言っていると思っていて、やはり外部弁護士と企業内弁護士との意図なり依頼者の意図なりをきちんと理解した上でやってくれよということだろうと思うんですけれども、中崎先生、こういうふうにインハウスは勝手なことを言っていますけれども、法律事務所の先生方の立場からして、こういう勝手なことを聞いてどういうふうに思われるのか。

【中崎】 今の点についてなんですけれども、フォルクスワーゲンではないですが、本当に駄目な場合は駄目と言わなければならないというようなときにやはりアウトサイドとしての一番悩むときで、「これは何十億円もかかるから、頼むからノーという回答だけは書かないで」などと言われて、それでもノーと言わざるを得ないときなどはあって、そういうときにやはり社内調整力とかがない方というのは、「いや、でも、社長がこう言ってるから無理」とか「お金がないから無理」とか、そういうことを言って、外部弁護士に対していろいろな形でやはり圧力をかけてくると。

それも、「でも、理屈から見て、ノーだとわかっているでしょう」と言って、「わかっています」との回答が得られても、「でも、やはり、結論が決まっているから」というような。今みたいなところの話し合いというのは当然するんですけども、そういうぎりぎりの場面で、優秀な方というのは、会社の本当の将来のことなども考えて、もちろんある程度はビジネスマインドもないと駄目であるとは思うのですけれども、社内の信用がある方というのは、やっぱりそういう本当に駄目なときにきちんと社内を説得して根回ししてくれるというようなところがあるかなと思っています。

【本間】 大体想定した答えが返ってきたんですけど、河井先生、どうですか。

【河井】 うん。まあ、そんな無理なことは頼んだことがないので、ちょっと経験がないんですけど。「いや、そんな無理なこと外部の弁護士に頼めないよ」という話をきちっと説明してやらなきゃいけないですよ。「こんなことをやったら私が懲戒になってバッジが吹っ飛ぶから勘弁してよ」と言って、「ああ、じゃ、河井さんのバッジを吹っ飛ばすわけにいかないから、それはやめよう」と思ってもらえるだけの仕事を普段からしていないといけませんよ。

【本間】 後藤先生。

【後藤】 みなさんがおっしゃっていることと多分一緒ですね。これはどうしてもだめだという場合には、企業内弁護士として、ほんとうにだめなので会社をとめなきゃいけない。数十億の損失が出るかもしれない場合であっても、とめなきゃいけないときはとめなきゃいけないと思います。そういうときに、そういう変な外部の法律事務所の使い方をするということは私はちょっと想定しにくいですね。むしろ自分が自分の職をかけて会社をとめなきゃいけないときだと思います。

【本間】 近藤先生、その点について。

【近藤】 今ずっと話を伺ってきて、おそらく会場の皆さんもお気づきになったと思いますが、社内弁護士が依頼者側の組織の中に増えて、ある意味増殖してきて、彼らは、明らかに弁護士選別について相当丁寧にやっている感があるなと感じています。今から二十三、四年前の話だと思いますけど、私が事務所の経営にかかわるようなころに、どうやって顧客を開拓すればいいかという問題に直面した頃、当時はまだ顧問弁護士という制度が日本の業界の中で非常に大きな流れとしてあったのですから、私のような若造がどのような形で企業法務に立ち向かっていけばいいかと途方に暮れた時期がありました。ちょうどそのころに企業の中で、顧問弁護士も一方で使いながら、他方で、企業にとって重要な案件に関しては専門性に着目して弁護士を選別していこうと、あるいは顧問弁護士は役員と非常に近いので、企業の命運を左右するような大きな取引に関しては、独立性を確保する観点から、顧問

弁護士以外の弁護士を雇うという意識が芽生え始めて、そういう空気にうまく乗ることができて私は仕事を増やすことができた時期があります。他方で、日本企業の場合、先生方のお話にもちらほら出ていましたけれども、伝統的に複数購買方式が企業のカルチャーとしては非常に大切なんです。企業からすると、我々弁護士はいわゆる業者ですから、業者を選ぶときには必ずやっぱり価値と価格との見合いが一番いいところを選んでいくというのが一つの企業のルールとしてあるので、この複数購買方式と、それから特定の弁護士の専門性等のバランスに立って弁護士が選ばれているというのが実感としてあります。この点は欧米大企業の場合と少しニュアンスが違って、欧米企業の場合については、相当程度広い専門分野をカバーできる弁護士事務所を専門別に少ない数選別していて、これをパネルと呼んで、そこに年間大量の案件の発注をするというのが彼らのスタイルだと思います。それによって法律事務所に対して圧倒的なバーゲニングパワーを獲得して、あたかも自分の社内の人間かのように、奴隷のようにこき使うというのが普通なんです。ただ、それを法律事務所側も是としていて、例えばニューヨークのウォールストリート系のファーム、それからロンドンのファーム、これはマジックサークル系といますが、世界で大手10社程度でしょうか、存在します。これらの大手国際法律事務所は依頼者ランキング1から50位、要するに上位50社の依頼者からの報酬で極端な場合、世界中である売り上げの9割程度まで計上しているとも言われています。ですから、残りの10%はその法律事務所にとっては非重要依頼者であり、さほど真剣に扱わないという風潮があります。そのようなことで、依頼者と外部の弁護士との関係というのはいろいろな側面での大きな緊張関係があるという実感はあります。でも、最大のポイントは、どうやって外部弁護士は仕事で専門性を発揮してその価値を出せるかという側面について、社内弁護士が法務部に登場したことによってよりニーズが高く求められてきたという実感は強くあり、悪い傾向ではないと。ただ、先ほど申し上げた複数購買方式については、あちらの社内弁護士の先生方にお聞きしたいのですが、やはり相当程度散らしていかないといけないのかと。企業の方針としてですね。要するに、1事務所がものすごく頑張っても、もちろん利益相反の問題があるので、法律事務所1つというわけには絶対にいかないということは当然ですが、例えばある特定の弁護士がその企業が満足できる程度の専門性を実現できるというような確信を持った場合についても複数購買の方針はとっていかざるを得ないのでしょうか。

【本間】 じゃ、その質問についてそれぞれお答えいただきましょうか。後藤先生、お願いできますか。

【後藤】 はい。私の立場からいきますと、1つはやはり特定の弁護士、特定の

法律事務所だけに過度に依存することのリスクを常に考えています。実際に今の私の所属先でもその傾向があるかなと思っている部分が少しありまして、今それを変えているところです。例えば特定のパートナーの能力が非常に高く、そのパートナー弁護士に過度に依存していて、万が一その人に何かがあった場合に我々のビジネスはどうなるんだろうという危惧を常に抱いているんです。ですから、やはりある程度は散らす必要があります。単一のところに依存し過ぎないようにするというのはせざるを得ないと思っています。

【河井】　うちの場合、例えば労務系は1つだけなんですよね、ファームさんは。コーポレートも1つだけ、上場している会社はそうなんです、弊社の場合ちょっと複雑なのは、ファンドがたくさんあるので、ファンドに関しては、利益相反を生まないために、一つのファンドに一つの法律事務所さんを顧問という形にくっつけているので、東京にある外資系の法律事務所さんはほとんど弊社とおつき合いをいただいているというような状況にありまして、東京の不動産の実務に関しては、やっぱり先ほど先生がおっしゃった万が一という面もありますけれども、少し弁護士さんのキャラクターにもよるのかもしれないんですが、ある程度、あなただけじゃないんですよというふうにしておかないと、ちょっとエキセントリックな方で、どンドン行っちゃうんですよ。なので、ブレーキをかける意味で、ほかの事務所さんをお願いしていますというのが必要な面はあります。あとは、業界特有なのかもしれないんですが、結局、不動産屋だからかもしれないんですけど、他社の情報を知りたい、他社の実務を知りたいがゆえに、他社の案件をたくさん扱っている弁護士さんに相談するケースというのが特に信託の分野なんかであったりするんですけども、そういう場面で使う弁護士さんと、いや、これは他社の案件をたくさんやっている弁護士さんには見せたくないみたいな案件があったりするんで、そこで大型事務所ですとどうしても、ノアの箱船じゃないけど、そこにみんなもう全部の種類の、みんなその船の上に、何とか銀行さんも何とか信託銀行さんも何とか証券さんもみんなその船に乗っかっているみたいなのところがあっちゃったりするので、そういうところがいい場合とそういうところが嫌な場合で分けているというのはありますね。

【本間】　かなり本音の部分で、微妙な部分を含めて、いろいろなコメントありがとうございました。ほんとうはもっと細かく露骨な話をしたいなと思っていましたが、やってみるとやっぱり時間がないということがございまして、ちょっと次の話題に行きたいと思います。実は今の議論の中でかなり出てきている部分で、それを聞きながら、外部弁護士と企業内弁護士というのはやはり密接につながりながらそれぞれ協働する関係なんだなということを私も今日議論を聞いていて実感して

いるところなんですけれども、もしかすると同じ鏡の裏表のことで同じことが出てくるのかもしれませんが、次の話題として、外部弁護士から見たよい弁護士、困った企業内弁護士ということで、さっきから話したくてしようがない近藤先生、お願いします。

【近藤】 会場の方にいろいろ応援していただきたいと思いますが、幾つか私のほうからもご質問したいところもあって、今日せつかくJ I L Aの大物の方々がいらっしゃいますので、ふだん外部弁護士をやっていて疑問に感じるところを少し議論させていただきたいと思います。本間先生が整理してくださったとおり、実は鏡の裏表みたいな部分があって、社内弁護士から見た外部弁護士に対する不満は、他方で外部弁護士から見た社内弁護士に対する不満になっていたりすることはよくあります。先ほどから両者の協働関係から生まれるポジティブな要素というのが非常に強いというお話を申し上げていますが、それはもう間違いなくあるわけで、社内に非常に経験のある、ビジネスのことを十分理解して、外部の弁護士の役割というものを、あるいは価値というものをきちんと評価してくださっているという良好な関係が成立しているときには、やはり非常にいい仕事ができるという実感があります。ただ、考えようによっては、その状態はそれなりにフラジャイルな面もあるわけで、どちらかの受け手に条件が整っていないときにそういういい関係が成立しないとことは十分あり得るわけです。その一つの例として、昨今見られるような非常に若い社内弁護士さんだけで法務が構成されているようなときに不安を感じるというのがまず1点としてあるわけです。その上司の方も「うちの社内弁護士はまだ若いので、先生、よろしくお願いします」みたいなアプローチをされれば、言ってみれば、言葉は悪いですけど、私どもの事務所のアソシエイトといえますか、イソ弁さんのように一緒にお仕事をして、なるべくいい価値を出していくように努力することができるわけですが、そうではない、要するに、それなりに弁護士資格を持って、組織の中でそれなりのプレゼンスを発揮していかなくてはいけないといった部分に思い入れが強過ぎる若い方が時々いらっしゃいます。こういう方々は、冒頭申し上げましたが、その方々のメンツを潰さないように、かつ、仕事にいい結果が出たらその人の功績であるというような形に話をつくっていかなくてはならない状況はあります。実は外部弁護士側も若い場合、同じ世代の人同士で仕事をすると、張り合って本質的部分からずれていくこともあるので、かなり早い段階から私のようなシニアな人間が入って、自分の娘や息子に対応するかのごとく、私の頭脳をフル回転して、この若者こういうことを言いたいに違いないというふうに善解し、ほかのチャンネルを使って、その企業の方が知りたいことを仕入れて、それで、聞かれたことの5倍ぐらいの情報量の回答をするというようなこともあり

ます。僕はこの作業は実は嫌じゃないんですよ。嫌じゃないというか、ちょっとそういうような役割を負う世代になってきたなというような感じもするので、JILAの準会員でも何とか会員でもないんですけども、JILAからはそれなりに評価されてもいいんじゃないかという仕事はそれなりに日々しております。

それから、サービス価値の評価というのが実は、非常に大きな論点なんです。どういうことかということ、先ほどからバリューという話をされたんですが、このバリューというのは当然金銭的な対価という意味なわけですが、果たして弁護士の提供しているサービスの価値を適切に評価して下さる方がどの程度いるのだろうかという疑問を感じることがあります。実はその価値の客観的評価というのは無形のサービスに対するものであるため非常に困難であり、企業法務については、ご承知のとおり、いわゆる時間単価請求というシステムをとっています。これは単純に弁護士にそれぞれ時間単価がついて、その弁護士が使った時間の積み上げで報酬が決まっていくという、ある意味では、価値評価が難しいものを、その弁護士が持っている経験とか経験年数に応じて算定された時間単価によって報酬額を決めるというシステムなわけですが。これは弁護士業界に限らず、いわゆるプロフェッショナル・サービス・ファームというところでは全て同じような方法をとっていると思いますが、依頼者企業がほんとうにその価値を評価して下さっているのかという疑問を感じることがたまにあります。どういうことかということ、法務部がある程度最初から弁護士に外注する仕事の総額の予算を持っている場合と、もう一つ、大きな案件の場合に、案件ごとに事業部が予算を持っていて、その予算の管理権が事業部にだけあるという場合があります。我々としてみれば、大型案件の遂行の過程で、本来そこで何が起きるかというものを当然弁護士の経験値を最大限活用していくつかのストーリーをつくって見積もりというのを出すことを求められているわけですが、このストーリーが不測の事情で変化をしてサービスの内容が大きく膨らむ場合というのがあります。このときに当然、一緒に仕事をしている依頼者サイドの方も社内弁護士ですから、この方がつぶさに観察してきた仕事の内容の変化に敏感に反応して、ここではがんと突っ込まなくちゃいけない、したがってこの仕事は当然やってくれというような空気になった結果、見積額を2割超えたと。それで仕事が終わって、「ほんとうにありがとうございます。ほんとうにいい形で終われました」と言われていたのに、請求書が行った途端、手のひら返して「何ですか、これは」と言われてしまうことが、最近減ってきてはいるんですけど、あるんですよ。そのときに、ここまでつぶさに仕事を横で見ている、それで、なぜここでこういう仕事をしなくちゃいけないのかというのを十分理解していたはずなのに、事業部の予算の枠を超えられないという理由で数十%の値切りを要求するのは何事だと感ずることは実はゼ

口ではないです。企業で働く企業内弁護士の方でいる以上は、ある程度予算の枠と
いうのがあるわけで、その予算の枠との関係で、結局その価値評価というのを完全
には仕切れないときに、じゃ、どうやって我々と同じ地表に立って適正な価値評価
をしてくださるのかというのをぜひちょっとお聞きしたいと。先生方が勤務される
会社のケースではないですよ。それを言うとおかないと、ちょっと後で大変なこと
になりそうなので。

【本間】 私をそれを話します？

【近藤】 いえいえ、済みません。そういうことを申し上げているわけじゃなく
て、それは往々にしてあるということですね。それが、何を言いたかったかという
と、結局、企業内弁護士の外部弁護士との協働の中で最終的に一番大切なのは、も
ちろん選別のときに弁護士の力量をきちんと判断するということと、それから案件
の遂行過程で、弁護士の仕事の力量を評価し、かつそれを管理していく能力が必要
なんじゃないかなと思っていて、それはそれなりの経験値を積まないとなかなか難
しいんじゃないかという実感はあります。ですから、逆にそれだけ経験のある人に
文句をつけられたら、私はもう「おっしゃるとおりです」としか言えないようなと
きも実は結構あって、「おっしゃるとおりです」と言うことが10回のうち9回ぐら
いで、10回に1回くらいふざけんなよと思う、そのぐらいの割合で、だんだんト
ーンが落ちてきましたけれども、ほんとうにどうやって価値をきちんと評価してい
くノウハウを企業の中で、我々サービス・プロバイダー、業者の評価をしていただ
けるか、やっぱり企業内弁護士としてぜひやっていただきたい、お願いしたいと感
じております。

【本間】 ほんとうは双方向で丁々発止とやりたいんですが、時間の制約があ
りますので、申しわけありません。一方通行、それに返すという形をとらせてくだ
さい。同じことで中崎先生から追加あるいは補足、あるいは修正のコメントがあれば、
それをいただいた上で、満を持して待ち構えている2人からさらにコメントを
いただくということにしたいと思います。

【中崎】 済みません。ちょっと、じゃ、視点を変えて、自分はこの企業内弁護
士の日弁連のやつを6年くらいやっているんですけども、その6年間でいろいろ
な方にお会いしてきましたが、志を高く持って生き生き仕事をしていらっしゃる方
の割合が少しずつ増えているような気はするんですけども、やはり企業内の方々、
特に若い方には志を高く持って、さっきあった隆盛期のような弁護士を目指すなり、
もしくはアメリカの復興期みたいところで、ビジネスがかなりわかる弁護士とい
うのを目指していただけるといいんじゃないかと思っています。それから、その環
境をサポートするということと、あと、どちらかという普通の日常の生活の中

では、事実認定が甘かったりとか、契約書をつくるにしても、ビジネスの目的みたいなところの共有が甘かったりして、契約書作成依頼とかが来ると、どういうふうな観点からリスクがとれるのかとか、どういう観点からコメントを入れるのかとか悩むところがありますので、そういったところも伝えていただくと仕事はしやすいかなと思っています。

【本間】 じゃ、後藤先生。何か言いたくてしょうがないという顔をしている。

【後藤】 近藤先生のお話の中に出てきた、法律事務所のサービスの価値をどう評価するかという問題ですとか、あるいは見積もりに基づいて仕事をしていただいて、その後いろいろ事情が変わって請求書の段階になった後の不幸な事態というのをどう防ぐかというのは私にとっても非常に重要な問題です。価値をどう評価するかというのは、ひとつはどうしても経験がかなり左右すると思っています。もう一つは、時間で請求される場合には、請求書を送っていただくときに、これこれの仕事で誰がこれこれを何分やりましたと、そういうのをちゃんと書いていただくというのをもちろんやっていただき、それをレビューしなければいけません。あともう一つ、仕事で見積もりをお願いをするときの法律事務所とのやりとりというのは実はかなり芸術的な作業です。見積もりをお願いする作業も、見積もるほうも、どちらも非常に難しい。そこを間違えると、後でほんとうに不幸な事態が待っています。お願いする作業もやはり洗練、経験が要求されますし、依頼者のリクエストに応ずる法律事務所のほうも、そのままぼんと計算して金額だけを出すのか、それとも「ここはどういう意味ですか。こういう作業は念頭に置かれていますか」、そういうやりとりをちゃんとできる法律事務所かどうかというのでも、その後の事態がお互いにとって幸せなことになるか不幸なことになるかにかなり影響します。今もいろいろな法律事務所とやりとりをしていて、ある案件で複数の法律事務所から見積もりを出していただくことをやっています。いつもこれは悩ましいもので、正解がない、芸術的な作業だなと思っています。

【本間】 河井先生。

【河井】 事情が変更して追加の仕事が生じたのというその論点なんですが、物の例えみたいなお話で恐縮なんですけど、長崎にいたころ工務店さんからその種の相談がいっぱいあったんです。「追加変更工事が発生したのに施主が払ってくれない。どうしたらいいんでしょうか」と、そういう相談がもうほんとうにたくさんあった。野村不動産に来たら、その種の相談が全くない。なぜでしょうか。結局、発注側も受注側もその辺の管理をきちっとやっていて、もともと発注した発注書、請書がありますと。その範囲を超えた追加の注文があれば、「これはもう追加になりますので」と言って、ぱっと追加の見積もりをちゃんと出してくると。その追加の

見積もりに印鑑を押さないと続きの工事をやってくれないから、追加の見積もりに対して印鑑を押すのかどうかを社内できちっと決裁をとると。あるいは今ですとオリンピックの影響でどんどん工賃が上がっているの、時間の影響とともに、もともとこれは何億でやると言っていたのに、気がついたら何億になっていたりとか、そういうことがよくあるんですね。そうすると、「こうこうこういうことで費用がかさんだので、ごめんなさい」と言って事業部の責任者が役員層に頭を下げて、あと何億円出してもらおうと、そういうことをちゃんとやらなければいけないと。そのあたりがやっぱり社内で管理が相当きちっとしているの、結局、追加・変更が生じたのにその分払ってもらえないんですみたいな相談というのは弊社の場合、社内的に全くないわけです。それは多分法律事務所でも同じことだと思っていまして、実は先立って、やっぱり信託受益権の売買が絡む案件で、ずっとやってもらっていた、信託受益権の売買の契約書をいろいろレビューしてもらったり、いろいろ相談に乗ってもらっていた法律事務所さんとやっていたんですけど、ちょっと予想していなかった追加の事象というのが突然ぽんと発生しまして、うちが買い側で、売り主さんから全然想定していなかったような追加の要望というのがありまして、「こんなのが来たんだけど、どうする？」という話になったときに、「じゃ、これも追加のレビューをお願いするけれども、この分は従来分と別だから、別料金取られるから、いい？ ちゃんと部長にそこ話をしてくてね」、「じゃ、幾らぐらいかかるんですか」、「ちょっと相談してみましよう」、ちゃんとそういうふうに交通整理をしてやっていけば何の問題も生じないはずだと思っているんです。ところが、ディールの真ただ中で、あと2日後に捺印しなきゃいけない、まだドラフトがここここが固まっていなくてみたいな状況の中で、そんなこと言ってる余裕はないですよみたいな局面も、もしかしたらあるかもしれない、もしかしたら弊社の者が非常に失礼なことをお願いしているケースもあるかもしれないんですけども、先ほど芸術というお話もありましたが、そういうことを生じさせないようにちゃんとマネージすることが社内弁護士の仕事だと、それがあなたの仕事でしょというふうにちゃんとやってなきゃだめだと思うんですよ、社内弁護士というのは。だと思っんですけど。

あとは、特に若手の方にお勧めしているのは、そういうアワリーチャージ、時間で請求される方のタイムシートをよく読んで研究して勉強してくださいと。そうすると、どういう案件をやってもらうのに、どういう弁護士さんたちが、どのぐらいカンファレンスをやって、どのぐらいメールをやって、どのぐらいライティングをやるとか、いろいろ書いてあるので、全部よく研究しなよと。さんざん研究していると大体見えてくるものが出てくるので、やっぱりそういうことはぜひ、特に社

内弁護士になる方、ならない方も含めて、よくそこを研究して勉強するという経験を一度はなさったほうが良いと思っていますけどね。

【本間】 ありがとうございます。最後のやりとりも含めて、結局、企業内弁護士というのはどういうことをするべきなのか、それとの関係において外部弁護士とどういう協働関係を持つべきなのか、かなり浮き彫りになってきたんじゃないかと思います。困った企業内弁護士、困った外部弁護士の議論も、しょせん同じ鏡の裏表で、これができたらいい、これができたらよくない、そういう議論になってきて、なかんずくやはりコミュニケーション、特に企業内弁護士にとっての非常に大きな課題としては、社内のコミュニケーション能力、これが大きな課題なんだなというのが浮き彫りになったと思います。

一言、済みません、私はモデレーターとして1つ言わなきゃいけない、言っちゃいけないんですけれども、1つ言わせていただくと、私もだんだんお年寄りになりまして、外部の特に若い先生方の指導に大分時間を使うようになりました。若い先生が出してきた意見書のドラフトなんか、わざわざ添削してやって、書き直せというようなこともやっています、法律事務所に何度指導料ということで請求書を出そうかと思ったことがあるんですけれども、それは置いておきましょう。

さて、一通り議論が進んだところで、いろいろなご質問をいただいております。今日はこの全体の分科会のテーマが、外部弁護士業務、それから企業内弁護士業務、この中で弁護士業務がどういう形で構造変化を起こすのかというテーマでございますので、それと深い関係のある質問を、これは実は全部の質問にお答えしたいんですけれども、ちょっと時間の関係もございますので、メインテーマと深い関係のある質問を幾つか選択して、パネリストの方々にお答えいただきたいと思います。

まず、繰り返し出ていますように、やはり企業内弁護士が増えることで企業にとっての外部弁護士の評価力が増すというのは繰り返し出ているわけですが、これに関する質問で、従来、担当者の責任回避のためか、著名な弁護士が必要以上に選択される傾向があったかもしれませんが、今後、企業内弁護士が増えたという状況の中でこれが変化するであろうかどうかというポイント、ご質問ですが、これは将来の観測なんです、後藤先生、どう思われますか。

【後藤】 その趣旨をちゃんと理解できていますかどうか。著名な弁護士を著名であるという理由だけで、自分たちの責任を問われないようにするために雇うということでしょうか。

【本間】 そうそう。あるいは大手の。

【後藤】 大手の。

【本間】 うん。そういう質問だと思います。

【後藤】　　そういう状況自体がそもそも存在しているかどうか、私はよくわかりません。少なくとも自分の経験上は、大手だということだけで使うことはないですし、常に比較選別しますので、大手も複数、いろいろなお願いをしてみて、だんだん見きわめをしながら、某事務所の何々先生はこういう件で今後お願いしようとか、そういうことは常にやってきました。ですから、あまりそういう、責任を問われないようにするために大手を使うという状況は、私が知っている限りではあまりないと思います。

【本間】　　逆に言うと、答えとしては、後藤先生みたいな人が増えればそういうことにはなりませんよということになりますね。

【後藤】　　そうなのかもしれません。ただし、外資系の会社の場合には、本社のゼネラル・カウンセルが気に入って使っている法律事務所を使うのが安全だ、ということがありえます。そういうつまらない保身の手段というのはあり得る話です。つまり、本社のゼネラル・カウンセルが気に入っている大ローファームに依頼して裁判にまけたのならやむをえないが、そこは違う日本の法律事務所に依頼して万が一負けたらどうなるか、自分の立場がどうなるか、そういう発想はあり得る話です。

【本間】　　そうすると、逆に言うと、まさにご質問の趣旨にあったような、そういう場合は否定し切れないと。

【後藤】　　そうですね。

【本間】　　結局、個人の、その企業内弁護士の力量と社内の力関係によるということですかね、答えは。

【後藤】　　そうですね。そういうことがあるのは確かに事実です。

【本間】　　次に、これは非常にユニークな質問なんですけれども、これは外部弁護士の観点からだと思うんですが、企業内弁護士がいない会社の仕事をする際に、外部弁護士が企業内弁護士の機能を発揮、代行できるか、すべき場合はあるかということなんですけれども、河井先生、何かコメントできますか、これ。

【河井】　　ないと思うんですけれども。ただ、私が社外の弁護士で、長崎では企業法務を見られる珍しい弁護士ということで企業さんの相談もいろいろ来ていましたけれども、やっぱり、その会社にはどういう役員さんがいて、その役員さんのバックグラウンドはどうでこうで、この会社の株主構成はこうなっていて、この役員さんはこういうことを言っている、この人はこうで、この部門はこうでみたいなの中で、この人はこういう相談をしているみたいな、そういうのはよく考えて対応はするほうだったとは思いますが、それが社内弁護士の仕事なのか外部弁護士の仕事なのかというと、近藤先生がされているとおっしゃっていたようなこと

を私がやっていただけなんじゃないかなと思っているので、別に外部弁護士、社内弁護士の仕事ということでもないような気はいたしますが、やっぱり会社の中まで入って行って証拠を調べるとか、そんなことはなかなか、やったことがあられる方はいらっしやいますか。あんまりいらっしやらないんじゃないか。私は経験上、やったことはないですけども。あとは、意見調整は最終的にはもう経営者の判断で決めてもらうことだという感じなので、意見調整的な機能を外部弁護士がするということはないんじゃないですかね。

【本間】 ありがとうございます。

もう一つ、これは近藤先生が前にコメントされた問題に関わるものなのですが、なんですが、非常に重要な問題なので、あえてもう一回提示いたします。社外の顧問弁護士が企業内弁護士、特にこれは若手を意識していると思うんですけども、その育成の手伝いをするという場合にどういうところに配慮するべきかということなんですが、これについて、近藤先生はさっきちょっとコメントされたので、中崎先生、ちょっとコメントがあれば。

【中崎】 はい。特に例えば地方とかで勉強会とかをやってあげたりするといいいんじゃないかと思います。自分も私的な勉強会とかというのはやっていたり、あとはセミナーとかやったりはしています。それで、気をつけることですよ。

【本間】 はい。配慮するべきこと。

【中崎】 特に女性のインハウスの場合は6時以降がだめだったりとか、そういうのがあったりはしますね。やっぱりインハウスの方、特にワーク・ライフ・バランスを考慮される方が多いので、そこは情報シェアの仕方とか、電話会議をやってあげたりとかビデオをやったりとか、いろいろとそこはちょっと気をつけてあげないといけないなというのと、あとはほんとうに常識的なことでも存じ上げない方がいらっしやるので、そこをわかりやすく丁寧に基本からというところかと思えます。

【本間】 今日のディスカッションを通して。

【中崎】 もう一点、ちょっといいですか。

【本間】 どうぞ、どうぞ。

【中崎】 あと、自分に自信を持っていない方が案外多いような印象を受けるので、やっぱりリスペクトを持ってご対応いただいて、それであともう一つは可能性、志を高く持って、例えばインハウスでも偉くなるノウハウみたいなのがあって、例えばちっちゃい会社に行っても、例えばインサイダーのところを押さえていただいたりとか、例えば取締役会の案件も「法律、関係するでしょう」とか言ってそこに入っていくたりとか、子会社管理とかというところから「監査役がちゃんと意見を

言っておかないとリスクあるでしょう」みたいなところ、そういう幾つかポイントがあったりするんで、そういうところも含めて、ポイントの抑え方みたいなところや、気持ちの持ちようなども含めて、アドバイスいただくと、今の環境悪いんだよなどと落ち込んでいる方もちょっと気持ちが明るくなって、一緒に勉強しましよーうみたいな、そのモチベーションからしてちょっとないなと思う方もいらっしゃると思うので、そこも多少ご配慮いただけるといいかなと思います。

【本間】 近藤先生、もう一回、1回半ばお答えいただいたようなこともあるんですけども、特に社内の調整なり法律事務所の評価の仕方というところがインハウスの特色だというふうに話が出ていますけれども、外部の先生としてインハウスを仮に育てる、育成に寄与するという視点から見て、外部弁護士としてもし気をつける、留意できるようなことがあれば、ちょっとヒントとしていただければと思いますが。

【近藤】 中崎先生がおっしゃられたこととオーバーラップするんですけども、仕事のやりとりをしている早いタイミングで、このインハウスの方がどの程度のご経験を持って案件に当たられているかというのは、外部の人間としてある程度評価ができるわけですね。言葉は悪いですけども、レベルに合わせてアドバイスの内容を変化させていっています。非常にシニアの方であれば、先ほど後藤先生、河井先生からお話が出ているけども、どうでもいいような理屈について長々と紙を書いたりしたらすぐ怒られるのはわかっているので、極めて最短距離で効率的な仕事をして、経営に役立つリーガル・ジャッジメントだけを提供するというところに我々としては専心するのに対して、言葉は悪いですけども、基本的なことからご理解いただかないと、我々が関与しない社内のいろいろなディスカッションのときに論点整理をすこーんと落としてしまうというケースもあり得るので、そんなことは想定される場合には、その方のプライドを傷つけないように上手に、こういう形で社内で意見調整をしてくださいというようなロードマップ的なものもお渡しするというような形にしています。そういうときには、eメールでやりとりをして、通常は事業部の方もCCに入っていますけれども、そういう方々を意図的に外してその先生にだけ出すとか、あるいは電話で補足するとか、そのような細かい配慮もしたほうがいいだろうと思います。ちゃんとわかっている方であれば、そうやって外部の先生が自分の社内におけるインハウスとしての立ち居振る舞いに関してすごく配慮してくれたというのは気づかれると思うので、いいお客様になっていただける価値があるということだと思っんです。

あと、アメリカでは法務部長、ゼネラル・カウンセルがいて、若いインハウスの方がいらっしゃいますよね。営業の鉄則と言われているのがあって、日本ではまだ

そうではないかもしれませんが、若いインハウスの方も、何年か勤務されて、ほかの企業に移られて、偉くなったりされるんですよ。そういう時代が来ると思うので、例えば外部の弁護士が関係をつくるときに、法務部長ばかり見ていないで、ナンバーツー、ナンバースリー、ナンバーフォー、ナンバーファイブまで個別にちゃんとケアしなさいというふうに教えられます。その方々が成長するに従って、もしかしたら5つの新しい依頼者ができるのではないかといい皮算用をして、ランチをご一緒するときも5回は別個に行きなさいなどと教育されるらしいのです。ですから、若い弁護士さんは将来お客様になる可能性があるんだと思うと、とってもかわいく見えるといったことは十分にあり得るんじゃないかと思うんですよ。依頼先の企業法務の若い弁護士さんはもしかしたら将来大きな果実になるかもしれないと思うと、そんな苦労も苦にならないんじゃないでしょうか。ちょっと生々し過ぎますかね。

【本間】 後藤先生、後藤先生ご自身はあまり若手を、特に新人を直接育成しているという経験はそれほどはないと思いますけれども、外の弁護士、外部弁護士も経験されているということで、後藤先生が見聞きされているインハウスの特色、こういう特色を発揮するインハウスにするために外部の先生方が役に立てること、あるいはこういうことだけはしていただきますなということ、もしコメントがあればぜひお願いしたいと思います。

【後藤】 既に何度か話に出てきていることですがけれども、まず1つは、インハウスをサポートしていただくためには、先ほど近藤先生におっしゃっていただいた、簡にして要を得たアドバイスをしていただくというのが第1点です。簡潔なアドバイスをしてください、ロースクールの授業をしないでください、というのがまず第1点です。それから、本間さんのおっしゃったこととちょっとずれてしまうかもしれませんが、こういうことを外部の先生にご理解いただいていると非常にありがたいなということの一つが、インハウス・カウンセルをやっておりますと、ちょっと違う発想にだんだんなってまいりまして、そのうち、私は実際にそういう発言をあちこちでしているんですけども、企業内弁護士というのは基本的人権の擁護の最大の担い手の一人ですと言っているんです。どういう意味かといいますと、長くなるので、できるだけ短く言いますけど。

【本間】 2分。

【後藤】 2分、はい。特に私、今の勤務先のようなところだと、贈収賄に関する疑いが出ないようにするというのが最大の関心事で、ビジネスをやっている場所がブラジルとか西アフリカとかそういうところでやっていますから、そうすると、そういうアンタイ・コラプションの仕事が多いんです。なぜ賄賂を払うことがいけ

ないのか、なぜ外国公務員に対する賄賂を厳罰で処する国際的枠組みがあるかという、賄賂が横行している国をだめにした責任は先進国の企業にある、という反省があるからなんです。賄賂が横行している国というのは大体ごく一部の大金持ちが非常に優雅な生活をしていて、大多数の国民が水も電気もない、医療も学校もないようなところで暮らしています。そういう国にしてしまった責任は先進国の企業にあります。自分はそういう先進国の企業の企業内弁護士です。だから、自分たちがやっていることというのは、実はそういう国の基本的人権の擁護にもものすごく寄与しているんです。人権侵害が発生した後の救済ではなくて、その国がそうならないようにする有意義な仕事をしているんだ、ということをことあるごとに若い人達に言っています。そういう観点から仕事を一緒にサポートしてくれる外部の弁護士というのは実は非常に大切でして、今そういう会話をあちこちでしているところです。済みません、ちょっと長い話をしちゃいました。

【本間】 ありがとうございます。

河井先生への質問なんですが、若干違った角度から、ある意味似たようなことだと思うんですけども、先ほど河井先生は、外部の弁護士がインハウスの仕事をかわれるのかという質問に対してあまり肯定的な対応ではなかったと理解しましたけれども、これに関して、河井先生、今お勤めの企業で最初の企業内弁護士で唯一の弁護士だということで、そういう企業内弁護士の機能が全くなかった会社で今の機能をつくり上げるまでにどういう努力をされたのか、苦勞をされたのか、その辺について簡単に説明していただければと思います。3分。

【河井】 はい。あまり弁護士じゃないのかもしれないんですけど、会社の中で信頼を得ている人というのがいるんですよ。やっぱりいい仕事をして伸びている人というのがいるんですよ。それは例えば財務の担当者の誰々さんだったり、用地取得の担当の誰々君だったり、いるんですよ。そうすると、その彼が周りから信頼を得るのにどういう仕事ぶりをしているんだろうというのを観察しまして、観察すると、そうか、こういうふうにやると、こういう人はこの会社の中では信頼されるんだ、こういう根回しの仕方をするとこの会社の中では信頼されるんだと、逆に、こういうふうなしゃべり方をしているとこういう人は信頼されないんだとか、やっぱり生態観察をたくさんやりましたね。それで、うまくいっている人のまねをし出したんです。それでスムーズに回るようになりました。私の場合、それに尽きるんじゃないかと。

【本間】 そうすると、具体的にどういうところがまさにいいことだったという、何を学んだかという部分なんですけど、特に法律事務所の先生方は企業の中をご存じないので、別に一つの例でいいんですけども、具体的に、あっ、これだと思っ

たというようなことが1つあれば、ちょっとそれを挙げていただければご理解いただきやすいと思うんですけど。

【河井】　うちの会社は比較的やっぱり業績というのを大事にするので、結果を出した人間は尊重されるという面があるんですよ。ちょっと重要な損害賠償請求訴訟がありまして、1つは、全然交渉してもらちが明かなかったので、これは裁判に訴えましょうということを私が言って、それをやるのに弊社の従来の顧問弁護団ではまず無理だろう、こなせないだろうということで、全然顧問弁護団の中に、いわゆるパネルの中にいないような先生で、この人がいいよというのをちょっと引っ張って連れてきまして、さっきちょっとありました、有名な弁護士が必要以上に選択されるというご質問がありましたけど、やっぱり新しい弁護士を選ぶ場合には、当社のような大きな組織ですと、この人を選んだのが適切なんですという客観的な説明できる根拠というのが必要なんです。あるときは、大阪の弁護士さんだったんですけど、元最高裁判事がトップの法律事務所ですというような形で、なので信頼できますみたいな、そういう形で選定したりとか、あるいは、この人は消費者系の弁護士さんだけど、国交省の何とか審議会の審議委員、何とか審議会、何とか審議会、幾つも国交省や各市の公的なところで審議委員などをされている非常に実績のある著名な弁護士さんですというようなところで説明。やっぱり著名な弁護士なんですけど、実力があるから著名になっているという人を連れてくると。社内でも、この人だったらそれは客観的に見ていいと思うよねという人を連れてきて、結果的に勝ったのでよかったですけど、という話とか、あるいは顧問弁護士さんがやっていた案件で、着眼的が少し間違っていたので、技術の人からよく話を聞いて、技術の人たちの言っていることを正確に裁判官や弁護士がわかる言葉にちゃんと翻訳してあげて、こういうことですよと説明して、ちょっと軌道修正して、見事勝利をおさめたとか、建築欠陥系の裁判でしたけど、そうやって幾つか結果を出すことで信頼を得たというのがありますね。

【本間】　ありがとうございます。

いろいろ質問をいただいているんですけど、どうしても育成系の質問がかなり多くて、それと今日のパネルディスカッションをどう結びつけるかというのは、かみ合っていないのですけれども、これは河井先生のコメントの発展形ということで、これをちょっと質問として取り上げたいと思いますが、河井先生のお話、インハウスの発展のためには中間層の充実が重要という話がありましたが、どうしたらいいでしょう、具体的な施策は何でしょう。河井先生。

【河井】　中間層。若手の人が一生涯懸命頑張って中間層に育つということも大切だと思いますし、せんだって、さっきちょっと室伏さんのお話の中には出ていまし

たけど、法廷の経験がない若い企業内弁護士さんに法律事務所にて一定期間出向してもらって勉強してもらいたいな制度も今後つくっていったらいいんじゃないかみたいなことを相談したこともありましたが、それも一つの他職経験といいますか、有力な方法なんじゃないかと思っておりますけれども、私は、弁護士になった人というのは基本的に皆さんすごく優秀な人たちで、極論すれば1年目からでも一人前に仕事ができる人たちなんじゃないかと、ずっとこれは僕の持論でして、私は実際1年目から独立でやっていたので、なので、努力をすればつかめるので、つかむだけの志を持ってやってもらいたいなど。そのための努力をする人だったら周りには絶対支援は惜しまないと思うので、もし皆さん中堅、ベテランの弁護士さんであれば、そういう志の高い人にはぜひ惜しまない支援を注いであげていただきたいと思っております。

【本間】 後藤先生、同じ質問。

【後藤】 中間層の充実ということで1つありまして、私の知り合いの弁護士、企業内弁護士1年目で、その会社は当然留学制度なんていうものはありません。その人は非常に留学したがついてきます。これからどの企業もいろいろ海外での案件が不可避免的に増えていきますので、英語をしゃべれるようになったほうがいいというのは本人はよくわかっていて、今はもう飲まず食わずで、これから4年間で1,000万ためるんだと言って必死で頑張っています。既に日弁連には留学制度はあるようですけれども、そういう制度が、もしそうした企業内弁護士のサポートになるような形で使えるのであれば、それは中間層の充実に非常に役に立つのではないかと思います。やっぱり黄金時代の渉外事務所のように事務所のお金で留学に行けるような人たちは最近では少ないですから、多分法律事務所も自腹で行かなきゃいけないところがたくさんあるでしょうし、企業でも一昔前とは違ってなかなか留学には行かさないということなので、もしそういうことが可能であれば、海外取引にも対応できる弁護士の育成に非常に役に立つのではないかと。じゃないと、自分で1,000万ためるというのは大変なことですから、そもそもロースクールの借金も払っているわけでしょうし。

【本間】 中崎先生、同じ質問ですけれども。

【中崎】 まず1つとしては、やっぱり若手の方に対する教育の機会の場をといるところと、切磋琢磨してというところが1つで、もう一つはやっぱり環境的なところで、例えばゼネラル・カウンセルみたいな方々を増やすと。東証は全員、一部上場企業はゼネラル・カウンセルが弁護士になるじゃないですけど、そういう上のところを例えば変えていくということもあれば、やっぱりフォルクスワーゲンみたいなことをやらないように、そこら辺の意識を高めるために弁護士は大事なんだ

というようなPR活動を例えば弁護士会としてやっていくとか、それから今、通信秘密制度とかというのがありますけれども、そういうものについて企業内弁護士はちゃんと対応するんだと。米国の会社はディスカバリーとかを受けるときに、米国の弁護士とのあれは対象になるけど、日本の弁護士は対象にならないといったら、当然外資系の事務所を選ぶと、そういうモチベーションがそこで働いてしまいますので、日本としてもそういったものを導入するとか、そういうふうに制度的なところからのバックアップというところもやっぱり弁護士会として考えていかないといけないところだと思っていまして、そういったところについての広報活動も含めてやっていけたらいいなと思って日々活動しています。

【本間】 ありがとうございます。

近藤先生、何かコメントありますか。

【近藤】 私は繰り返しになりますので。

【本間】 ありがとうございました。

おおむね今回のテーマにかかわる質問はこのぐらいでございまして、最後に総括として各パネリストにご自分の今日の議論を振り返った上での思うこと、思い、なにかんづく、特に企業内弁護士であるお二人には企業内弁護士という法律家としての夢、これは業界全体ということでもいいですし、個人のということでも構いませんけれども、その夢を語っていただいて今日の締めくくりとしたいと思います。若干時間がありますので、1人5分弱ぐらいでお願いできればと思います。じゃ、河井先生から。

【河井】 先ほどちょっとお話ししたんですが、私は50期で、1年目からもう、修習でお世話になったボスの先生から「君はもうすぐできるから独立してやりなさい」みたいなことを言われ、いきなり独立して弁護士事務所をやって、10年やっていたというような状況でした。そういう中で、非常にやっぱり先輩方も心配していただいて、陰にひなたにいろいろと助けてくれたり、教えてくれたり、支えてくれたりしてくれた先輩方が当時長崎や福岡にたくさんいらっしゃいました。日弁連の委員などもやらせていただいたりとか、いろいろ経験も、非常に大きな農協の破産管財人などもやらせていただいたりというような形で、比較的早い段階から充実した弁護士としての経験をさせていただいたということが今日の私をつくったと思っています。なので、今、若手の弁護士さんというのはすごく数が増えていて、岡山でも、あるいはこの近県からも皆さんいらしていると思うんですが、そういうところでも非常に、かつてとは全然違うような、旧司法試験の四十何期とか、50期ぐらいまでの部屋もなかった時代の昔の司法試験とは全然もう今違うというような状況の中で、皆さんがどういうふうにされているのかいま一つ私もよくわからな

いところがあるんですけれども、やっぱり弁護士というのは一つの大きなファミリーみたいなものだと僕は思っていて、若手の方、特に孤立無援で苦勞しているような方をぜひ支援していただいて、いろいろな形でサポートしていただきたいと思っています。私自身もやっぱりしてもらったことを返すというつもりで、このJILAの中で特に若手の育成ということをいろいろお手伝いさせていただいているというところがございますので、皆さんにも、企業内弁護士に限らず、多分、特に我々より上の弁護士は若いときにすごく先輩たちからお世話になっていた人たちばかりだと思えます。なので、そういう形で若い人たちを支え、応援してもらいたいという思いでございます。

【本間】 ありがとうございます。

後藤先生、総括ということなんですけれども、済みません、1つの質問を落としていて、これは答えておくべきだろうなど。こういう質問があります。現状の企業内弁護士はコンプライアンス、リスク管理、企業の守り手、監視役という立場と、企業の業務チームの一員、企業のリーダー役、プロジェクトの担い手、こういう2つの面があると思いますが、どちらの面が強いのか、将来はどうなっていくのでしょうか。率直に言うと、問題提起の適切さ、問題提起がそういう割り切りでいいのかという点も含めて、ちょっとコメントをいただければと思います。

【後藤】 多分質問のご趣旨は、法令遵守とそれから業績達成を相反する2つのものとして捉えていらっしゃるんじゃないかなと勝手に推測します。実際は、我々の仕事はインテグリティを持って金もうけをすると、それが企業内弁護士の仕事です。インテグリティがないと会社は潰れますから。

【本間】 済みません、多分「インテグリティ」という言葉になじみがない方も多いと思いますので。

【後藤】 ごめんなさい。また冒頭で申し上げた片仮名が多い嫌なやつに今なりつつあるんですけど。

【河井】 インテグリティというのを辞書で引きますと、倫理とか清潔さとか統合性とか欠けているところがないこととか、そういう意味になります。

【後藤】 はい。要するに、法令を遵守しつつ金もうけをするというのは、これは決して二律背反するものではなくて、会社のフィロソフィーとしては、あくまでもそういう法令遵守という土台の上に結果を出すんですというふうに会社のDNAを変えていくというのが企業内弁護士の仕事だと思って、それでやっています。多分そういう発想でやっている人が多いんじゃないでしょうか、特に欧米系の会社の人は。

【河井】 ちょっとそこを1点だけ私からお話しさせてください。いつもうちの

会社の社員の皆さんに私がお話ししていることなんですけど、じゃ、法務というのはブレーキなのか、事業部というのはアクセルなのかみたいなことを思って、おまえらブレーキばかり踏みやがって、それじゃ商売にならねえんだよみたいな話についてしまうのは、それは間違っていますよという話をいつもしています。車が走るにはブレーキも必要だし、ハンドルも必要だし、もちろんアクセルもエンジンも全部必要なんですよね。だから、走らなきゃ収益が上がらないので潰れちゃうので、給料を家に持って帰れなくなってしまって自分の家も破産してしまうので、配偶者さんに対して、あるいは自分が扶養している家庭に対して背信行為なので、稼いでくるということは憲法にも定められた国民の勤労の大切な義務なので、みんなが働ける会社をちゃんと維持するということはみんな大切なことなんです。悪でも何でもないはずなんです。その前提で、車がじっととまっていたら破産しちゃうので、走らなきゃいけないですよ。少しでも早く走ってゴールに着かなきゃいけないんだけど、ハンドリングを誤ったら脱線するし、ブレーキングが遅かったりブレーキが足りなかったら暴走してぶつかっちゃうわけですよ。だから、事故を起こさないようにブレーキも踏むし、事故を起こさないようにハンドルも操作するし、事故を起こさないようにアクセルを緩めることもあるけど、アクセルを踏んでいいところは踏まなきゃいけないし、そこのバランスを上手にとるということをみんなが相談しながらやろうよというのが企業経営なんじゃないんですかと。だから、時にはブレーキを踏むようなことも言うし、ハンドル、そっちはだめだ、もっとこっちにしろと言うこともあるし、いやいや、こっちだったらいいんじゃないと言うこともあるし、それだけのことでですよという話をいつもしています。

【本間】 ありがとうございます。

それでは、中崎先生、お願いできますか。総括を。

【中崎】 はい。今日、自分が岡山まで来たのは、やっぱり企業内弁護士の方が活躍できる土壌を皆で醸成していくことが弁護士業界にとっても日本の経済にとってもいいことだと思っていて、それで、外部弁護士として、それがライバルになるとかそういうことではなくて、一緒に育っていくということではないかと思っています。それで、特に日本の経済を考えたときに、海外と例えば戦うといったときに、今、海外で強いところ、グーグルにしてもフェイスブックにしてもアマゾンにしてもアップルにしても、法務部めっちゃくちゃ強いです。特にインターネットでビジネスしようとするときに、契約書一本、あとは目に見えない世界なんです。それで、例えばインターネット会社同士の契約で一番問題になるのは、データの帰属という目に見えないところなんです。なので、そういう意味でも、リーガルの重要性というのは、逆に言うと、これからどんどん大事になっていくし、そのリーガル

のところの大事さが日本全体としてわからなかったら、多分経済のところも、グーグルとかアマゾンみたいな会社も日本では永久につくれないということだと思っています。そういう意味で、皆様と一緒にこのインハウスの方をやっぱり育てていくことで、日本経済にとってもいいことになるし、そうすると自分の息子どもも日本が潰れて倒産して路頭に迷うこともないんじゃないかと思って、正直、日弁連の活動も、やっつけてほんとうに自分の仕事に役立つのかな、もう6年目だしやめようかななんて思うこともあるんですけども。

【本間】 だめ。

【中崎】 そんなことを思いながら続けさせていただいています。本日はありがとうございます。

【本間】 じゃ、済みません、最後に大トリの近藤先生。

【近藤】 ありがとうございます。先ほど河井先生から、日本におけるインハウス・カウンセラーはブラック・シープだなんてお話がありましたけれども、実感として、準大手の法律事務所の経営者の一人としては、先ほど若干自虐的に申し上げましたけれども、私どものような企業法務を担う事務所で働く若手のキャリアプランの中で、このままこの事務所において上を目指すのか、それともインハウスに移るのかは、もはやシャークスピアなみの人生の重大な問題ではなく、日常的な選択肢として常に意識されている現実があるくらい、インハウスというのは非常に身近なものになってきているという実感があります。実際に企業法務に限定すると、全体として日本のマーケットが収縮している現況で、外部の弁護士としては、我々の存在意義を20年、30年というレンジで考えたときに、ほんとうに今と同じような形で存在し得るのかというような根本的な疑問すら感じ始めている昨今、やはり20年30年というレンジで今後のキャリアを考えなくちゃいけない若い法曹にとっては、インハウス・カウンセラーというのは、企業の変化もしくは成長とともに自分の目指す道を当然のごとく変化させられるという意味においては、外部の弁護士よりも可能性を含んだ選択肢だと考え始めているのではないかというような気すらしているわけです。単にそれは報酬の問題ですとかワーク・ライフ・バランスといったものよりも、より確実な自分の未来を確保するために、インハウス・カウンセラーへの道というのは非常に未来の輝きに満ちた存在に見えているんじゃないかというような気すらしています。他方で、あくまで外部弁護士にこだわるのであれば、もっともっとできることがあるのではないかと。できることの中の一つとして、インハウスと協働することによって新しい価値を創造するということが大きなキーワードではないかと、真剣に考え始めている今日このごろです。外部弁護士の先生方は今までインハウスと働くということを弁護士生活の中であまり意識していらっしゃら

なかった方々も多いかもしれませんが、実はそこに、自分たちの仕事の中身を変化させていく、あるいは自分の人生をより豊かにしていく、あるいは弁護士とは何かということをもう一度一から考え直す機会になるというようなことを含めて、実は外部の弁護士の変化の必要性という大きく重要なテーマを突きつけられているのではないかと考えております。そんなことを考えるきっかけのこの場に携わらせていただいたことを大変光栄に思っています。どうもありがとうございました。

【本間】 ありがとうございました。

最後に、今日の分科会のまとめとして私のほうから若干コメントをさせていただきます。午前中、2つの基調講演で、我が国の現状がどうなっているのか、そして、企業内弁護士についておそらく世界で最も歴史の長い米国での企業内弁護士の扱いがどういうふうに変遷していったのかという形で情報の提供を行わせていただきました。午後は、まず、その中でも特に日本においては非常に人口構造的に若手が極端に多くなっているということで、若手企業内弁護士というのはどういう悩みを持っているのか、これとの関係で、外部弁護士の役割、との協働関係というところで講演をいただきました。最後にパネルディスカッションということで、この基礎的な事実関係のもとに、企業内弁護士というのはどういうものであるのか、外部弁護士とどういうふうな仕事の仕方をしているのかという部分で貴重な議論をいただきました。本当のところ、実は今日集めたパネリストの4名というのはいずれも論客でございまして、黙ってしゃべらすと1人で2時間3時間平気でしゃべる人たちがばかりなんですけれども、これをこれだけの時間にまとめるというのは、それなりに皆さんまだまだフラストレーションがたまっているかなと思いますが、中でも、ただ、1つやはり大きく浮き彫りにされてきたのは、企業内弁護士は企業内弁護士の仕事のやり方というものがあると。それは必ずしも外部弁護士のそれと一致するものではなく、独自の特色があると。ただ、その特色の中で、外部弁護士と企業内弁護士というのは相互相補完し得るものであって、結果として、依頼者というか、企業に価値を提供していく存在であるというところがやはり今日の一番大きなアウトプットであると私は理解しております。今日集まっていた方というのは多くが外部弁護士の方で、もしかすると今日初めて、今まで全く考えてもいなかった新しい情報が入ってきて、いろいろと考えられるところ、あるいは混乱されているところ、いろいろあると思いますけれども、こういう世界もあるんだということで、なるべくやっぱり積極的に受けとめていただければというのを衷心からお願いいたします。

最後に、私の非常に個人的な感想になりますけれども、私、日弁連の業務改革委員会に入って約15年やってきましたけれども、その間、企業内弁護士あるいは組

織内弁護士の問題についていろいろと議論してまいりました。それが弁護士会の議論として受け入れられるにはなかなかやっぱり時間がかかったわけでございますけれども、今回のシンポジウム、分科会の準備を通して、企業内弁護士小委員会、これが委員会として、私がどうこうということではなくて、私が外れて皆さんが非常に力を発揮されまして動き出し、かつ、今日この日にこれだけの聴衆の方にお集まりいただきまして立派な議論ができたというのは、率直に申し上げまして、私の個人的な感覚で申しわけないんですけれども、感慨無量でございます。今日はほんとうにありがとうございました。

また、日本における企業内弁護士というのはまだまだ胎児の状態であります。研究の水準でも、アメリカの半世紀前の水準に到底及んでおりません。それだけに、実はきのう岡山のロースクールで私講演をしてきたんですけれども、まさにパイオニアをつくり上げていくと。世界でも、ある意味どこでもないという言い方は変ですけれども、一つのパイオニアの業務をみんなで作って上げていくという夢を持って、インハウスはインハウスなりに、外部弁護士は外部の立場から、この一つの新しい業務を発展させていきたいと思っております。そのことが結果として、私の講演のときはかなり極端なことを申し上げましたけれども、目的ではなく結果として、間違いなく弁護士に対する需要を飛躍的に拡大するという結果につながっていくと私は確信しておりますので、今後ともご支援ご鞭撻ご指導のほどお願いしたいと思います。

今日はほんとうにありがとうございました。(拍手)

【真銅】 パネリストの先生方、ありがとうございました。

以上をもちまして、企業内弁護士分科会の「法律事務所と企業内弁護士の関係－弁護士業務の構造変化」を終了いたします。アンケートは机上または出口の回収ボックスにお入れください。本日は長時間にわたりご清聴いただきまして、まことにありがとうございました。(拍手)

— 了 —