

第1回

多様な実態と期待 —企業の意思決定への参加

日本組織内弁護士協会(JILA)理事／株式会社新生銀行法務部長／東京弁護士会会員

本間 正浩 *Homma,Masahiro*

早いもので、企業内弁護士となってからまもなく12年になろうとしている。司法修習(41期)を終え、法律事務所で弁護士業務を始めたのが1989年、外資系の生命保険会社にゼネラル・カウンセルとして入社、企業内弁護士としてのキャリアを歩みだしたのが1999年であるから、とうとう法律事務所よりも企業内のキャリアの方が長くなってしまったことになる。

当時は、外資系金融機関を中心として、企業内弁護士は数十人規模であった¹⁾。それが現在では500人を超える人々²⁾が企業や行政機関等の団体で活動しており(これらを総合して「組織内弁護士」と最近では呼ぶ)、その増加はとどまるところがない。ちなみに、500人以上の会員を擁する単位会は8会である。好むと好まざるにかかわらず、組織内弁護士はもはや弁護士社会内にあって切り離すことのできない構成要素となつたといえるかもしれない。

さて、今般、「法曹人の新しいフィールド」と題する連載が開始されることになった。その第1回をおおせつかった立場として、読者である会員の皆様に一つお願いしたいことがある。

今後、企業内／組織内弁護士をはじめとして伝統的な訴訟業務以外の分野で活躍されている弁護士が次々と登場することになるが、さしあたりは、それらの業務の現状についての説明をそのままの形で受け止めていただきたいということである。「コンプライアンス」とか「コーポレート・ガバナンス」といつ

た「決め言葉」を使って安易に整理したり、良い悪いの議論をすることはちょっと待っていただきたいのである。

企業内弁護士一つを取ってみても、その実態は非常に多様である。例えば、10年、20年といった法律事務所の経験を経て、「ゼネラル・カウンセル」といった、弁護士資格者であることを前提として、かつマネジメントの一員としての地位が確立している外資系企業に入社すると、司法研修所新卒で、非資格者と同様の待遇で法務部(法務部以外への異動の可能性をも排除していない企業もある)に入社する場合と、その機能や企業側の期待値も全く異なるのは当然であって、それらを十把一からげに議論するべきではないことをぜひご理解いただきたい。

さて、以上を前提にしたうえで、自分のことを述べると、私は企業内弁護士としての大部分を外資系企業にあって法務部門の長として過ごしてきた。そこで業務実態は法律事務所の業務とは非常に異なっている。

私のような立場の業務の特色を極めて単純化するならば「入口」と「出口」である。「入口」とはその企業の状況に精通し、その企業の抱えている問題点(Risk)を、あるいは機会(Opportunity)を見つけていくことである。「出口」とは法的分析の後で、当該企業として何をするべきかを決していくことである。ともに企業活動に対する能動的・積極的な関与である³⁾。

1) 2001年末時点で、64人というデータがある。(企業内弁護士のみ。日本組織内弁護士協会調べ)

2) 2010年12月現在で512人(同上)

3) より詳しい考察として、拙著「企業内弁護士と法律事務所の弁護士」、日本弁護士連合会弁護士業務改革委員会編「企業内弁護士」(商事法務、2009年)291頁

入口といえば、例えば契約書のレビューも仕事の「きっかけ」に過ぎない。特定の契約書のレビューを依頼されたとしても、そこから背景を聞き取り、その取引全体を把握し、照会してきたビジネス部門が認識していなかった法的問題を発見することはむしろ日常茶飯事である。

企業内弁護士として、その執務時間の100%を当該企業のために費やしていると、当該企業に関する膨大な情報が集まってくる。直接、法務照会として質問される場面だけでなく、各種の社内委員会等の構成員として入ってくる動きもある。人間関係を通した非公式な情報もある。それらの多くは、ビジネス情報であり、直接法務問題として問題提起されるわけではない。しかし、それらの中で、法務問題として対応されるべきものを発見していくことが期待されている。

以上のようにして法的問題点を発見したとして、それを「指摘」するだけでは仕事は終わらない。問題点の法的分析で終わるわけでもない⁴⁾。対応を考えなくてはならない。ここから「出口」が始まる。

法的問題に対応するにあたってやっかいなのは、法的分析の結論が白／黒で決まることが現実には少ないことである。結局は「リスク」の問題でしかない。それも結果(例えば損害額)の大小、あるいは発生頻度の大小といった定量的な問題だけではなく、多くの場合、どのようなリスク(損害賠償、行為差し止め、刑事／行政処分など)かの定性的な問題が多角的に絡み合ってくる。

このような場合に対応するのが私の仕事である。

ここでえて「対応」という表現を用いた。なぜこのようなあいまいな言葉を用いたかというと、一言で説明できる言葉が見当たらないからである。

まず、単に「客観的な法的分析」を語るわけではないことは確かである。それだけであれば外部弁護士で足りる。それに「客観的な」分析が「Aはこういうリ

スクがある、Bは別のリスクがある」では話にならない。専門家ですら決められない法的問題について、まさにそのゆえに、判断をビジネスに押し付けるのは背理である。期待されるのは、まさにこのようなときに、企業の取るべき方向を指示することである。

客観的な正解のない世界で、問題はどのようにリスクをどのように取りにいくのか、そのバランスであるとすれば、それは純粋に客観的な「分析」ではありえず、主観的な「判断」の性格を強く帯びることになる。

ここまでくると、「アドバイザー」の域を超え、企業の意思決定過程そのものに参加していることになる⁵⁾。当該問題において法的要素が強ければ強いほど、その「判断」は重く取り扱われる。

一方で、企業の意思決定ということになると、純粋に法的問題の観点から法務だけで決めるができるわけではない。具体的な対応策を考えるに当たっては、現実の対応を行うビジネス部門との協働作業になる。また、ことはリスクのバランスの問題であるから、法務以外の視点も当然考慮されてしまうべきである。例えば、純粋な法務リスクだけを考えればベストの対応策が、今度は大きなオペレーション・リスクを生むこともある。

逆に言えば、そのことは企業内の法務以外の関係部署も当該意思決定に参加してくることを意味する。企業としてベストの対応は何か、一方で絶対に取つてはならないリスクは何か、それを考えながらコンセンサスを探すこととなる。この点で、他部門とのコミュニケーションや説得、根回し、調整、ある意味での「政治」が重要な仕事となる。

最終的に、満足のいく意思決定がなされ、その方向に企業が動くことを間近に見ることができること、その意思決定に参加したことを実感するとき、それが企業内弁護士になったことの生きかีを感じる瞬間である。

4) というか、私の立場で法律調査や契約書等のレビューを自ら行うことはあまりない。それは部内のスタッフや外部の法律事務所の仕事になる。その品質管理は私の重要な仕事であるが。

5) 意思決定過程を担うことといわゆる「独立性」の関係について、拙著「組織内弁護士と弁護士の『独立性』」法律のひろば2009年3月号—5月号