

「企業内弁護士の展望と 弁護士業界の課題」(前編)

2001年に66人だった企業内弁護士は、2012年にはその10倍を超え、771人となった。弁護士人口全体に占める割合としてはまだ2.4%にすぎないが、企業内弁護士の増加ペースは年々加速する傾向にあり、近い将来この数字は2桁台に乗ってくるだろう。こうした変化に対し、日弁連や単位弁護士会にはどのような対応が求められるのだろうか。

そこで今回は、日本組織内弁護士協会(JILA)の

歴代理事長を務められたお二人をゲストに招き、企業内弁護士の実像とそれを取り巻く環境、そして今後の展望と、日弁連・単位弁護士会に対する要望などを語っていただいた。

前編である今号では、議論の前提として、企業内弁護士の全体的な動向、業務の多様性や企業側の採用ニーズなどについて言及する。



片岡 詳子 (50期)
●Shoko Kataoka
株式会社ユー・エス・ジェイ法務部長
大阪弁護士会会員
(※座談会実施当時は株式会社ファーストリテイリング法務部リーダー、東京弁護士会会員)

〈略歴〉
1998年4月～2000年3月
北野幸一法律事務所
2000年4月～2001年9月
法律事務所Do SOLO!パートナー
2001年10月～2007年10月 パナソニック株式会社法務本部
2007年11月～2012年10月 株式会社ファーストリテイリング法務部リーダー
2010年4月～2012年3月 日本組織内弁護士協会理事長
2012年11月～現在 株式会社ユー・エス・ジェイ法務部長



梅田 康宏 (53期)
●Yasuhiro Umeda
日本放送協会法務部
東京弁護士会会員

〈略歴〉
2000年12月～現在
日本放送協会法務部
2006年1月～2010年3月
日本組織内弁護士協会理事長
2008年4月～現在
一橋大学法科大学院非常勤講師
2012年4月～現在
日本組織内弁護士協会理事兼事務総長

NIBEN Frontier
編集部

伊東 卓 (40期)
●Takashi Ito
編集長

柳楽 久司 (54期)
●Hisashi Nagira
副編集長

花井 ゆう子 (62期)
●Yuko Hanai
編集部

はじめに

伊東 10年前と比べてだいぶ増えてきた企業内弁護士ですけれども、今後もこのペースで、あるいはもっと加速度的にその数が増えていけば、そう遠くない将来に、企業内弁護士が弁護士人口のうちの相当の割合を占めるようになってくると思います。そうしたときに、日弁連や単位弁護士会にどのような変化

が起こるのだろうか、法律事務所で働く弁護士を前提に作られてきたもろもろの制度が果たしてそのままいいのか、もっと言えば、法律事務所で働く従来型の弁護士と企業内弁護士との間でセクショナリズム的な意識の溝ができたりしないかとか、そういう問題意識が今回の座談会を企画したきっかけです。弁護士業界の将来を考えていく上で、まずは最近の企業内弁護士を取り巻く現状とその実態についてお聞きした上で、企業内弁護士から

見た養成システムや弁護士業界の在り方について、企業内弁護士として長く活躍されているお二人から率直なお話をお聞かせいただければと思います。

柳楽 それでは、簡単に自己紹介をお願いしますでしょうか。

梅田 私は53期で、2000年10月の弁護士登録から12年になったところです。修習終了後すぐにNHKにインハウスとして入って、今もそこで働いていますので、インハウス歴が12年ということになります。2006年1月から2010年3月まで日本組織内弁護士協会の理事長を務め、現在は理事兼事務総長です。

柳楽 では、片岡さん。

片岡 私は50期で、当初大阪の個人事務所に2年間イソ弁として勤務しました。その事務所は、弁護士はボス1人と私だけで、保険会社の顧問として交通事故案件を相当数扱っていたほかは、地元の中小企業や一般の個人の方をお客様とする事務所でした。その事務所で2年間働いたあと独立し、友達と2人で東京に事務所を開いたのですが、2000年12月の日弁連の臨時総会（弁護士の増員容認が決議されたもの）に出席し、強い危機感を感じたことがきっかけとなり、登録から3年半たった2001年の10月に、当時の松下電器、今のパナソニックへの入社を決めました。6年間パナソニックで働きまして、その後、ファーストリテイリングに転職して、ちょうど5年がたったところです。なお、ややこしいことで恐縮ですが、この座談会が記事になるころには、大阪のユ

ニバーサルスタジオ・ジャパンに転職している予定です。梅田さんの後任として、2010年4月から2012年3月まで日本組織内弁護士協会の理事長を務めました。

最近の企業内弁護士の動向

柳楽 お二人とも日本組織内弁護士協会（JILA）の理事長をご経験されていたということなんですけれども、理事長として組織を見ていて、昨今の企業内弁護士の全体的な動向と申しますか、増加傾向というようなものをどんなふうに見ていらっしゃいますか。

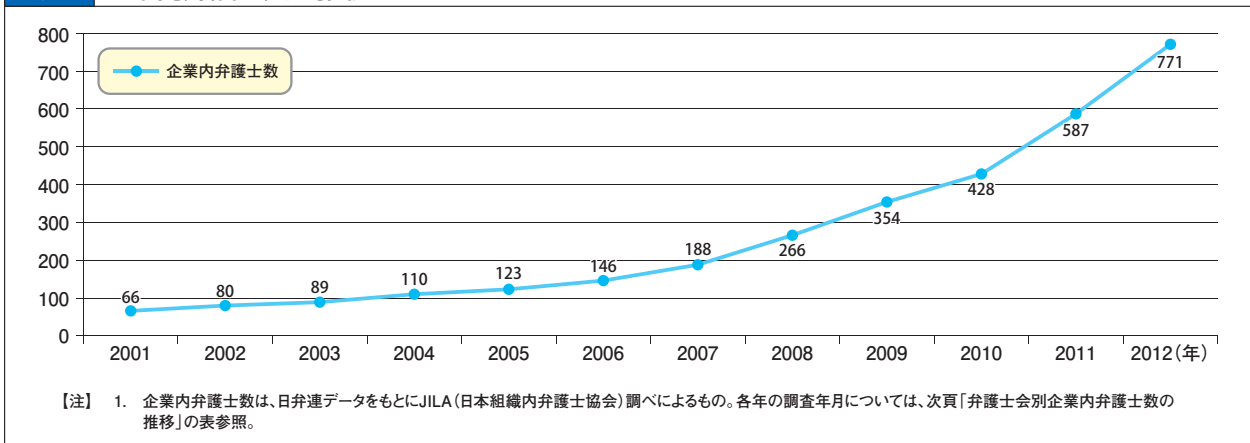
梅田 まず全体的な傾向としては、JILAが統計を取り始めた2001年以降、急速に増えていると考えています。2001年から2012年までの11年間で、もともと66人だったのが771人まで増えていて、この間の平均増加率が前年比27.9%となっています。

このままこのペースが維持されていけば、2013年末には1,000人を、2015年末には1,500人を超えるというところまで来ています。

柳楽 増えてきている企業内弁護士なんですけれども、採用しているのはどういった会社が多いのでしょうか。

梅田 そこは近年大きな変化が見られます。日本における企業内弁護士の採用というのはいくつか時期がありまして、1つは2000年よりも前の時期ですね。この時期は外資系、それも投資銀行がほとんどでした。それに加えて日

図表1 企業内弁護士数の推移



本IBMとかGEグループとか、ほぼここで採用数の8割、9割を占めているという状況でした。そのため、このころ採用されていた弁護士

は、弁護士経験10年からそれ以上で留学経験のある方がほとんどでした。現在もこのタイプの方々は一定数を維持しています。

図表2 弁護士会別企業内弁護士数の推移 ※1 ※2

弁護士会	企業内弁護士数												2012年 登録弁護士 総数 ※3	2012年 企業内 弁護士率 ※4
	年度 2001年 9月	2002年 5月	2003年 3月	2004年 3月	2005年 5月	2006年 6月	2007年 6月	2008年 6月	2009年 6月	2010年 6月	2011年 6月	2012年 6月		
札幌													627	0.0%
函館													44	0.0%
旭川													63	0.0%
釧路													65	0.0%
北海道弁連	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	799	0.0%
仙台												1	378	0.3%
福島県			1	1	1		1	1	1				154	0.0%
山形県													84	0.0%
岩手													94	0.0%
秋田													71	0.0%
青森													98	0.0%
東北弁連	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	879	0.1%
東京	9	14	15	26	29	36	50	78	123	141	185	240	6,629	3.6%
第一東京	24	27	27	32	36	51	61	80	99	130	170	227	4,086	5.6%
第二東京	30	36	41	45	49	47	57	80	92	109	160	192	4,270	4.5%
横浜					1	2	2	1	1	2	3	11	1,297	0.8%
埼玉										1	1	1	637	0.2%
千葉県											1	1	587	0.2%
茨城県											1		211	0.0%
栃木県													177	0.0%
群馬											2	2	237	0.8%
静岡県					1	1	1	1	2	2	2	3	374	0.8%
山梨県													102	0.0%
長野県													199	0.0%
新潟県													232	0.0%
関東弁連	63	77	83	103	116	137	171	240	317	385	525	677	19,038	3.6%
愛知県			1	1				1	2	3	6	10	1,539	0.6%
三重									3	3	4	6	151	4.0%
岐阜県									1	1	2	3	155	1.9%
福井													91	0.0%
金沢													144	0.0%
富山県											1	4	96	4.2%
中部弁連	0	0	1	1	0	0	0	1	6	7	13	23	2,176	1.1%
大阪	2	2	3	3	3	4	9	17	20	25	35	47	3,851	1.2%
京都				1	2	3	3	1	3	3	5	7	592	1.2%
兵庫県						1	2	2	3	3	5	8	717	1.1%
奈良県													143	0.0%
滋賀													125	0.0%
和歌山													127	0.0%
近畿弁連	2	2	3	4	5	8	14	20	26	31	45	62	5,555	1.1%
広島	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	475	0.4%
山口県													134	0.0%
岡山												3	313	1.0%
鳥取県													60	0.0%
島根県										1	1	1	63	1.6%
中国弁連	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	6	1,045	0.6%
香川県													136	0.0%
徳島													84	0.0%
高知													85	0.0%
愛媛												1	147	0.7%
四国弁連	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	452	0.2%
福岡県							1	3	3	2	1		982	0.0%
佐賀県													85	0.0%
長崎県													147	0.0%
大分県													132	0.0%
熊本県													222	0.0%
鹿児島県										1	1	1	167	0.6%
宮崎県													110	0.0%
沖縄県													238	0.0%
九州弁連	0	0	0	0	0	0	1	3	3	3	2	1	2,083	0.0%
全体	66	80	89	110	123	146	188	266	354	428	587	771	32,027	2.4%

※1 日本組織内弁護士協会調べ(2012年11月)

※2 企業内弁護士には日本法に基づく会社、外国会社の日本支社、特殊法人、公益法人、事業組合、学校法人、国立大学法人等を含む。

※3 登録弁護士総数は2012年9月19日現在の日弁連の弁護士名簿に基づく(外国法事務弁護士を除く)。

※4 企業内弁護士率は、2012年9月19日現在の登録弁護士数に占める2012年6月30日現在の企業内弁護士数を表す。

その後、2000年代に入って少しずつ日本の企業による採用が増えてきて、パナソニックさんとか三菱商事さんとか、各業界でのリーディングカンパニーに相当する企業を中心に少しずつ採用が増えていきました。それに伴い、経験年数5～10年未満くらいの弁護士の採用が増えてきました。また、このころから、正式な採用以外にも事務所からの出向という形で、フルタイムやパートタイムで実質的には企業内弁護士に近い仕事をするという形態が増えてきました。

そして2000年代後半になると、今度は日系企業による新人弁護士の採用が増えてきました。特に、新司法試験合格者が出始めた60期以降この傾向が強くなりました。

現在は、外資系金融機関タイプの採用が続いているところ、新人弁護士をコンスタントに採用して育成するところ、その中間で新人、中堅、ベテランを満遍なく採用するところ、だいたい3つぐらいの採用傾向・採用方針のタイプに分かれています。

また最近の採用の傾向としては、特定の業種に固まるのではなく、あらゆる業種に満遍なく採用されているという点が挙げられます。

柳楽 大きい企業が多いのでしょうか。

梅田 確かに非上場企業よりも上場企業の方が圧倒的に多いです。そういうことは言えると思います。ただ、従業員数が数千人以上というような、いわゆる超大企業というところばかりではなくて、総従業員数がそれほどでもない企業でも結構採っているところはあります。端的に言うと、各業界においてリーディングカンパニーないし上位で伸びているような会社ではやはり採用数も伸びているという傾向にあると思います。

伊東 地域企業というんですかね。東京以外の企業での採用というのはいかがですか。

梅田 増加率で言うと大阪を含む関西圏が非常に高い数字になっています。

逆に意外と少ないのは福岡ですね。ほとんど0、1、2の間を行ったり来たりしているような状態で、ここ10年でほとんど増加していない。名古屋はそこそこ、二桁に乗せてきてい

るぐらいな感じですね。これは地域というよりもむしろそこにある企業が伸びていれば、そこで意識がある企業が採っているという感じ。九州の地域経済が伸び悩んでいるのかもしれない。北海道、東北、四国もこれからです。

仕事の中身は会社によって千差万別

柳楽 それでは、今日の話の前提として、企業内弁護士が実際にはどういう仕事をしているのか、という話をお伺いしたいと思います。では片岡さん、ファーストリテイリングではいかがでしょうか。

片岡 ひとことで言うと「何でも」ということですが、契約書を読んだり書いたり、チェックしたりは毎日しますし、あと機関業務ですね。実はファーストリテイリングは8月決算なので今ちょうど決算取締役会や株主総会の準備に追われています（編集部注：本座談会は2012年9月25日に収録）。弊社では法務部が株主総会の主幹部署なので、招集通知その他の必要書類を作るだけでなく、社内の各部署からのQAの収集、株主総会当日およびリハーサルの段取りや人の配置まで組み立てます。

それから、取締役会が毎月ありますので、議案の収集、招集通知の作成と発信、当日は議事をとって終了後議事録を作成します。最先端の「経営」に直接触れることができる非常に面白い仕事です。

あと訴訟対応ですね。グローバルで10件程度ですが、日本のケースでは代理人となるものもあるし、代理人とならずに管理だけしているケースもあります。

柳楽 ファーストリテイリングは知財部がないんですよね。

片岡 そうです。なので、知財関係業務も法務部の所管です。商標がらみの仕事が一番多いのですが、弊社の登録商標を侵害されたり、逆に他社商標を侵害してしまったりの対応であるとか、数ある商品名やブランドロゴなどについてどこの国でどういう区分で出願

するかという戦略を立てたりします。それから、人事労務関係の仕事も結構ありまして、労働契約に関係する相談やトラブルの解決、内部通報から発覚したセクハラ・パワハラなどの調査と解決などです。情報セキュリティも法務の所管なので、マニュアルの作成や個人情報漏洩事故の際の対応などもやります。

柳楽 ファーストリテイリングは、ユニクロがものすごい勢いで海外展開を進めていますよね。そういう海外展開が絡む案件もあるのでしょうか。

片岡 海外進出関係の仕事は法務部の最大のミッションといえます。先日オーストラリアへのユニクロの出店が公表されましたが、それに先立って商号を予約しなければなりませんし、現地法人の設立や店舗の賃貸借契約交渉、現地スタッフの採用に伴う労働契約や就業規則の作成といった業務が次々と発生します。

柳楽 現地とも連携したり、現地の法律事務所ですとか、現地の専門家などとも連携するんですか。

片岡 はい。限られた予算の中で成果を出すことが求められますので、なるべく社内で知恵を利かせて、ピンポイントで現地の弁護士さんに質問をしながら進めていくやり方をしています。

伊東 現地法をリサーチするというのも仕事の中に入っているということですか。

片岡 そうですね。インターネットや文献で粗々調べて、本当に分からないところだけを現地の弁護士に聞きます。

伊東 なるほど。分かりました。では梅田さんはいかがでしょう。

梅田 うちの特色としては、最初から、当時の法務部長の意向で、NHKが抱えている訴訟案件についてはいずれも外部の事務所の弁護士と共同代理という形でその先生と一緒に法廷に行く、という方針でやっていました。現在NHKには6人のインハウスがいますけれども、6人が分担して全ての案件についてほぼ必ず1人はインハウスが入っています。外部の先生にほとんどお願いをして我々はあくまで法廷と一緒にいるだけという程度のもの

から、むしろこちらでかなり主体的に訴訟運用をやって、オブザーバー的に外部の重鎮の先生に入っていただくとか、いろいろなパターンがあります。

訴訟以外では、まずは契約書関連ですと審査。個別の審査の後に雛形の改定だとか、それを使っての契約交渉する際のアドバイス。自分で交渉に同席することはほとんどありませんが、交渉担当者に対して、交渉の仕方についていろいろ助言をしたりもしています。テレビ局ということで、放送権の購入や番組の出演契約、番組の制作委託契約など、業界特有のものもありますが、法務の業務の基本は他の業種とも共通するように思います。

あと労務系、人事系、こういった関連の業務も他の企業とほとんど変わらないと思います。それから法律が変わったりするときの社内研修の講師とか、社内報で法律問題について解説するコーナーに書いたりとか、そういう研修とか啓蒙関係。それから社内規定、就業規則とか様々な社内規定の改定作業、改正作業、新設作業、こういったことにも携わります。

あと特色のある仕事として、1つはテレビ局なので番組制作に携わるという仕事があります。番組の企画立案や台本作成についての助言、取材手法に関する助言、映像の撮影方法や撮影してきた映像の編集方法などに関する助言、場合によってはスタジオで撮影にも立ち会います。ホームページや番組の出し方に関する助言。苦情が来た場合の苦情対応に対する助言。残念ながら裁判になってしまった場合の訴訟管理。テレビ局の場合はBPO（放送倫理・番組向上機構）に対する対応なんかも業務に入ってきます。ドラマの仕事もありますが、ドキュメンタリーや情報番組、報道番組などが多いです。

あと、テレビ局は著作権法を所管する文化庁や放送法を所管する総務省に対するロビー活動を行っています。こうした活動に対する助言をすることもあります。

柳楽 本当に幅広いですね。今のお二人のお話の中では人事労務系の業務が共通していたのですが、企業という組織である以上、こ

ういった人事労務系はだいたいどこの企業でも業務対象になってくるという理解で良いのでしょうか。

片岡 どうでしょう。人事労務系の業務を法務部ではなく人事部が主管している会社も多いです。

柳楽 先ほど、知財部がないから知財関係も法務が全部見ないといけないんだよという話があったり、結局、その会社がどういう組織体制を敷いているかによっても法務部が所管する業務の幅も違って来るんですね。

梅田 そう思います。企業によって相当違いがあると思います。

片岡 全然違います。例えば梅田さんの場合は株主総会がないですね。

梅田 うちの株主総会はありません。普通の株式会社の場合でも、大きい会社だったら株主総会関係は総務部がやっていて、法務部は全く関与しないというところだってありますから。

片岡 ありますね。パナソニックでは総務部が主管で、法務部はサポートという位置付けだったと思います。

柳楽 本当に違うんですね。

片岡 契約書はどこの法務部でもだいたい読んでいると思いますが、契約はまさに事業そのものですので内容は本当に様々です。

柳楽 外部と契約を交わすときの契約書の審査なんかは、これはだいたいどこの企業内弁護士でもやるということではないのでしょうか。

梅田 それについても、例えば総合商社なんかで契約業務ってどうするかというと、営業マンと一緒に産油国とかに行き、向こうの政府や石油メジャーなどと1か月ぐらい缶詰になってかなり激しい契約交渉をしたりすると。それで交渉の進展に応じて、契約内容の妥当性や有利不利などをチェックして修正を提案していく。こういった現場に寄り添った業務遂行をしている弁護士もいます。この仕事もあえてカテゴリーに分類するなら「契約審査業務」に該当するのだと思います。これは一般的に「契約審査業務」といった場合にイメージするものと相当違うと思います。

柳楽 そうですね。何か紙で契約書案が上

がってきて、それをじっくり座って見ているみたいな、そういうイメージを持たれがちだと思いますけど。

梅田 さっきの総合商社の例は極端ですけども、交渉にも同席して状況を把握し、すぐに契約内容に反映していくというのはよくある進め方です。目の前で交渉がどンドン動いているのを、それが問題なく紙に落とし込めるかを横で助言するのも契約審査業務ですよ。紙も、その日1日見れば終わるようなものから、厚さ何センチもあるようなのが送られてきて、それをじっくり読んで書くというものがあります。

片岡 あとは銀行とか保険会社ですと「商品イコール約款」といった側面がありますので、契約審査業務がまさに商品開発の一部ですよ。一通一通は金額が小さくても、それが何万通と作られたりしますので、改定の影響も大きいです。契約審査と一言で言っても、見るものもやり方も全然違うと思います。

ポジションによっても仕事は違う

伊東 そうすると一言で企業内弁護士という言い方をしますけれども、それぞれやられているお仕事はその企業ごとにならかなり違うんだということですかね。

片岡 企業ごとでも違いますし、その企業の中にどのようなポジションに入っているかによっても全然違うと思います。

伊東 ポジションというと？



片岡 例えば私の例だと、パナソニックのときは一担当者でしたが、今は管理職なので、会社の違いだけではない役職による仕事の違いがあります。管理職になると、具体的な案件よりも別のこと、例えば部下の評価や育成であるとか、予算やヘッドカウント（人員）の獲得であるとか、そういうことに費やす時間が長くなってきます。出席しなければならない定例会議も多いし、目の前の個別の契約や訴訟案件よりも、組織や仕組みをつくることであったり、業務変革の提案と実行といったことにシフトする傾向があると思います。

伊東 より組織の中に深くかかわって仕事をしていくというイメージですね。どのぐらいの経験を積まれるとそういう管理の立場になれるのでしょうか。

片岡 それこそ会社によって全く違います。年功序列型の大企業の場合、入社後10年かかっても不思議じゃないです。他方でファーストリテイリングでは、私もそうですが、ヘッドハントでいきなり管理職として入社するケースもたくさんありますし、法務部門が確立されていないベンチャー企業などでは、比較的期の若い人が法務の責任者として採用されることもあります。

梅田 それなりにポジションが上になると、そもそも実務業務と管理業務のウエートがだんだん管理業務が大きくなっていくというのはありますね。それは例えば検察官1年目と検事正の仕事が違うのと同じで、ウエートがだんだん管理・決裁に変わっていくんですけど、あとは、その社内での企業内弁護士の数が増えてくるとその弁護士間の役割分担ができてくるので、あなたは主に知財系をやりなさい、あなたは労働系をやりなさいというふうに分担でいくこともあるし、ポジションは見た目同じでも、担当や振られる業務が変わってくるというのがあります。

会社内での法務部門の立ち位置によっても違う

伊東 今、管理の方に行かれたときの話を

しましたが、弁護士が企業に一番最初に入ったときに、あ、こんなことをやるんだとか、戸惑ったりとか、どう溶け込んでいくかとか、企業によってはそういった問題があることもあると思うんですが、この点で何かお話があったらお聞かせいただきたいんですが。

梅田 それは、会社における法務部の立ち位置、それから法務部におけるその入った弁護士の立ち位置、これがどうなのかによっていくつかのパターンに分けられると思います。

法務部というのが会社の中でそれほど確立していない、つまり法務採用をやっていないで法務プロパーの職員、従業員がいないという会社もあります。このような会社では法務部の地位が低くて、あまり重要なセクションと認識されていないので、法務部に重要案件が必ずしも降ってこない。そういう状態だと、弁護士が入っても一つも仕事がないという状態があるわけです。全然仕事がない。

その逆もあります。そういうところだと法務がもともと弱いので、逆に弁護士に対する過度の期待があったりして、本当に難しい案件をいきなりまかされる。弁護士なんだからできるだろうと。それに対応できないと、「何だ、あいつ弁護士なのにできないじゃん」ということになったりする。その2つ、何も仕事がなかったり、難しい仕事をやらされて期待に応えられないとか、そういうところでギャップが生まれてしまうということがありえます。

一方、法務部がしっかりしていてももちろんプロパー採用があり、社内での権限も大きいと、法務部自体にどんどん仕事に来るんだけど、法務部員全体のレベルが高いので、どうしても資格を有しない法務部員と比較されますし、一步間違えると「弁護士だからっていい気になるなよ」ぐらいの風当たりがあるところも会社によってはあると思います。

その辺で自分が弁護士だということを殺してしまってもいけないし、出すぎてもいけないし、自分が入ったのが今言ったどのパターンの会社なのか。法務部に対する目や弁護士に対する目がどういうふうに法務部内外から向けられているのかというのをよく把握しない



と、自分の立ち位置が分からなくなっていきなり失敗するということになるんじゃないかなと思います。

柳楽 私が顧問先としてかかわっている会社で、相談に最初は事務所に来るとというのが普通だったんですけど、あるきっかけがあって私が行くようになったんです。特に用事はないときでも定期的に行って座っていると。そうすると、これって法務マターだよなという話が結構流れているんですよ。それをつかまえて話を聞いてみると、結構いろいろと問題が出てきてというのがあったんです。

法務部も一応あるんですけども、1人とか2人しかいなくて、営業の人たちがばーっと突っ走っているんです。営業にものすごい力を入れている。ところが、営業サイドは、私から見ればこれは法務マターだろうと思うところをなかなか法務に相談しないんですよ。要は法務の使い方を会社が分かってないという状態。こういう会社は結構あると思うんですよ。そういうところには、そもそも法務部員として弁護士を採ろうという動機付けがなかなか発生しにくいのかなというところはありますか。

片岡 私はあまりそうは思っていないくて、人数は少なくとも法務部があるのであれば、その会社には法務「機能」が既に存在し、それを担う人材もいるわけです。その人材が今は弁護士でなくても有資格者にとって代わっていくのにはそれほどハードルは高くないと思っています。一方で、法務の機能自体がないような会社の場合は、法務部員を採用する

とか、ましてや弁護士の採用となると、相当難しいと思っています。

柳楽 会社も人件費を考えないといけないですから、人を1人増やすというときに、「法務に1人増やすの？」ということになって、それだったら営業とか、売上を生む方に採用したほうがいい、と考えがちなのではないでしょうか。多くの中小企業にとっては、法務はどちらかという、前向きな、つまり売上に直結する人件費ではなくて、管理系の最たるものじゃないですか。「そこに今2人いるけど3人目いる？」と、そういうふうに経営者は考えてしまうと思うんですよ。

片岡 それはあると思います。でも、それは法務人材全体のパイの問題で、法務機能を担う人材が「弁護士か非弁護士か」とは異なる問題ですよ。企業がインハンスを必要としているかという議論をする際には、この二つの問題は分けて考えた方がいいと思います。

梅田 私もそう思います。法務プロパーの採用をそれまでしてなくて、法務部員ないし法務担当者というのもそれまで営業とか研究開発とかやっていた人が担務変更でたまたま法務に来ていて、こういうタイプの場合、会社がそもそも法務に期待してないんですね。担当者があるから文書管理だとか訴訟の際の弁護士とのつなぎとか、誰かやらなきゃいけないという意味で法務を置いてはいるけれども、それ以上その人が独自の法的判断をするということをそもそも期待していない。期待してないから仕事も来ない。

だから、そこが期待できる人に変われば、かつそこにいるということがちゃんと周知されて、それで「社内のお客さん」がいったん来るようになれば、少しずつ仕事は回ってくるものだと思います。それがないと弁護士に置き換わってもやっぱり仕事は来ない。法務部門がない、あるいは法務の役割が小さい会社に初めて企業内弁護士が入るとするのは弁護士過疎地に一人事務所を開くのと同じだと喩えられることがあります。まさにそのとおりで、まず社内のお客さんを開拓して存在を知ってもらうというのが必要になります。

柳楽 社内営業ですね。

梅田 そのとおりです。社内営業は必須だと思いますね、1人目で入ったら。

求められる法務の役割も 企業によって様々

柳楽 初歩的というか基本的な話で恐縮なんですけど、「企業内弁護士の存在意義」について改めてお聞かせいただきたいと思います。まず、上場企業などではどこでも顧問弁護士を外部に持っていると思うんですけども、企業内に弁護士がいることによって外に顧問弁護士を持っているというのとどういう違いを提供できるのか、企業にはどういうメリットがあるのかという話をお聞かせいただけますでしょうか。

片岡 顧問弁護士にどのような案件をお願いするのか選別し、最も合理的な方法で相談するのが企業内弁護士の役割です。生の事実から法律的な問題を発掘するのは中にいないとできません。それから顧問弁護士に意見を聞いたとしても、それを実行に移すであるとか、実際に会社内でワークしていることを確認し、仕組みにまで落とし込むという作業も会社の中にいないとできません。また、ファーストリテイリングで実感したこととしては、昨今のスピード経営を法務としてサポートするには、近くにいてすぐに動けることがとても重要で、社外の顧問弁護士に相談する時間がないことも多いです。

伊東 梅田さん、いかがでしょうか。

梅田 そこは、会社が備えるべき機能という観点から考えると良いと思います。法律解釈とか紛争処理とかそういったものは本来会社の事業活動に欠くべからざる一つの機能です。ですから本来その機能は会社の中にあるのが大前提だと思うんです。でも全部を全部内部で処理しなければいけないわけではなくて、アウトソーシングできるものは効率的ならアウトソーシングしていくと。つまり、スタートラインは本来会社が全部やるべきで、法律事務所にアウトソーシングしたほうが合

理的なものはどれかと考えていって、残ったものが企業内弁護士がやる分野なんだと思います。

最近では例えば経理部門とか総務部門、人事部門だってアウトソーシングしてしまう会社もありますけれども、それはもともと内部にあった方がいい部分もあるわけで、それと全く同じだと思います。法務部門も他の部門と同じように考えるべきだと思います。

ただ一個一個考えていくと、法務部門は社内に残した方がいい部分が相当程度多いと思っています。もし過度にアウトソーシングしてしまっている、もしくはどこにもソーシングしてない。要するに実は本来持っている機能自体が欠けているという会社もあるので、それはもう一度そういう意味で必要な機能は何なのかというところから考えれば、おのずと答えは出てくるんじゃないかと思っています。

花井 法務部門がそもそも欠けているような会社というのは、やっぱりまだあるんだろうとは思いますが、それは日本的なものというのか、必要性がないからなのか、掘り出せてないからなのか。

梅田 その両方だと思いますね。それまでそのビジネス領域においてリーガルリスクがほとんどない、もしくは小さいところは最初からその機能を持つ必要がないんです。ある意味経営者が正しく判断して、無駄な機能を置いてなかったんです。それが、近年の構造改革とグローバル化の流れによりビジネス環境が変わってきて、従来とはリーガルリスクが変わってきているんだと思います。もしそれに経営者が気付かないで放置しているんだとしたら、現在は、ちゃんと理解できてないということだと思います。

片岡 そうだと思います。例えばユニクロにしても、広島に1号店をつくったころはもちろんその後も長い間法務部はなかったはずなんです。それが今だと、先ほどお話ししましたような海外展開とか、上場会社としてのコーポレートガバナンスやコンプライアンスの重要性とか、昔はなかったような法務課題がたくさんありますので、社内に法務機能が必要と

されますし、その重要度が増すと法務機能を担う人材として有資格者を採用しよう、ということにもなってきます。

柳楽 組織の成長過程を4段階に分類して説明する「組織のライフサイクルモデル」というものがありますが、組織の成長過程に応じて、その組織に必要とされる機能が違ってくるんですね。最初は仲間内だけでやっているような組織から、だんだんいろいろな人が参画するような大きな組織になってくると。小規模から中規模、中規模から大規模と脱皮していく過程において、ようやく必要になってくる機能というのがあるわけです。だから法務を置いてないから一律にダメだとか遅れているとか、そういうものではないと思います。必要ないところには必要ないわけですから、そんなところに無駄な人件費を掛けるのは、経営判断としてこっちの方が間違ってますからね。

梅田 はい。

柳楽 だから、いま日本に400万社の企業があって、そこに一人ずつ弁護士が入ればいいんだとか、弁護士がいないのはおかしいみたいな、そんなふうに言われても、いや、ちょっとそれは企業にはそれぞれの事情があるんだからということですよ。

梅田 はい。だから、例えば海外との取引が沢山あって契約を作らなきゃいけないとか、もしくは知的財産を許諾したり許諾されたりするというのが必要だとか、あと人数が増えてきて顔が見える範囲を人数が超えてしまったとか、あとは売掛債権をちゃんと取立てに行かないと取れないとか、そういったような事情がない限りは法務がなくても別に困らないんだと思うんですよ。どれかの事情が出てくるとその範囲では法務問題が生じるので、自前で置くだけの分量があればやるし、そこまでの分量がなければ、まとめて経営者ないしそれに次ぐ者が顧問弁護士に相談に行けば足りるかもしれないという、そこですよ。

企業内弁護士が増えると 顧問弁護士の仕事は減るか？

伊東 よくある質問なのかもしれませんが、顧問弁護士の関係が出たのでお聞きします。従来から顧問弁護士として会社とかかわってきた弁護士がいると。それで顧問先が企業内弁護士を採用して中で仕事をするようになると自分の仕事が減るんじゃないかと思ってしまう人はよくいると思うんですが、これに関してはいかがですか。

梅田 減る人と増える人がいると思います。

伊東 なるほど。変わらないということもある。

梅田 それはあると思います。そのどれもあり得ると思います。

伊東 今のお話で言うと、アウトソーシングするのにどれを選択するかという話になって、アウトソーシングをもっとした方がいいとなれば増えるし、いや、これはうちの中でやった方が会社のためにはいいだろうということになれば、中でやりますと、こういうことになるわけですね。

梅田 はい。

片岡 それから、**弁護士が中に入ることによって外の弁護士を見る目が変わるということがあると思っています。**企業内弁護士も管理職になれば外部弁護士を起用する権限を持ちますし、管理職でなくても、法曹界に詳しい者として意見を求められたりします。そうすると、今まで顧問弁護士として何でも相談に行っていた先生に対して、同業者の目から見てもクオリティーが十分でないと思ったら、変えようということになります。その先生にとっては残念ですけど、一方で新しく顧問先を手に入れる弁護士も出てくるわけですので、ある意味チャンスでもあると思います。

柳楽 我々弁護士の仕事というのは「情報の非対称性」がある場面の最たるものだと思うんですよ。サービス提供者である弁護士は裁判実務だとかいろいろプロフェッショナルな知識を持っていて、利用者の側は利用経験が少ないとそういう知識もないから、この

弁護士がいいのか悪いのかというのがそもそも判断できないですね。

例えば大規模なシステム開発をやるときに、こちら側にシステム系の専門家がいなかったらシステム業者が言っていることを言い値でやらされたりとかする。こっち側もITコーディネーターみたいなのを立てて内部に入れるわけですよね、リテラシーのある人を。それでようやく対等な交渉ができるというか、いいものが作れるというか。そうなるをやっばりこれまで顧問弁護士を漫然と付けてずっと付き合いを続けていたと。クオリティーに対する判断というのもできない。この飯がうまいのかまずいのかも分からないというような状態でずっと続いていたというところから、企業側の弁護士選びの目が肥えたと変わってきますよね。

片岡 かもしれない。

伊東 一般の弁護士からすると、クオリティーが問われるわけですから大変なところも出てきますね。

柳楽 それこそが経済界が求めたところじゃないんですか。質で勝負しろと。

梅田 ただ、クオリティーって偏差値のように評価軸が1つじゃないんですよね。

柳楽 違いますね。

梅田 中に入ることによって、例えば用途に応じて、どの先生がいいとか悪いというだけじ

ゃなくて、この先生は非常に常に精緻な文書をくれるけれども、とにかく慎重な人だから1週間は納期はかかるなど。この先生は少なくとも水準に達したものを明日にはくれるなどと思ったら、今急いでいるからこっちとか、そういうのがやっぱりあるわけですよね。そうすると複数、できるだけたくさんの方の事務所の先生とお付き合いをして、その中から選んでいくというふうには広がっていくと思います。

その傾向というのは全業種あると思うんですね。そうするとそれまでその会社の顧問が1事務所だったみたいなどころからすると、あつという間に仕事が半分減った感じがしますけど、弁護士業界全体に対するその会社からの発注量は別に減っているわけじゃないんですよね。単純にインハウスが働いた分だけ外の弁護士の仕事が減るという感じではなくて、分配の仕方が変わるというイメージだと思います。

柳楽 非常に分かりやすい。

伊東 なるほど。

梅田 だからパイは減ってないと思っています。

伊東 むしろ入っていくことによって増える部分もある。

梅田 増える部分は間違いなくあると思います。

柳楽 ある人が言っていましたね。この間、別の媒体の企画でやった企業内弁護士の座談会で若い人に来てもらったんですけども、それまで見過ごされて顧問のところにも相談に行かなかったようなことが掘り起こせるようになったんじゃないかと言っている人がいました。

梅田 意見書を取るときでも、1事務所じゃなくて2事務所取ってみようとか、そういうふうにあると思いますし、それは1通分、確実に業務が増えていきますし。

法務の割合が増えれば、そこ



から出るものも多いと思います。特許部に落ちて特許部から特許事務所に行っていたものが法務部に落ちてきて法律事務所に行くというその境目のような業務というのはあると思いますし、やっぱり法務部の力が強くなれば、そういう意味では弁護士が入れば必ずそうなるというわけじゃなくて、弁護士が入ることによって法務部の発言権が増せば、そこから法律事務所に行く業務が増えるということもあると思います。

企業内弁護士の採用ニーズについて

伊東 法務部の話が出たのでちょっとお聞きしたいんですけども、もともと法務部を持っているところのほうが企業内弁護士の採用ニーズがあるのか、それとも法務がない、あるいは弱いところのほうが採用ニーズがあるのか、そのあたりはどうなのでしょう。

梅田 これはどちらもあると思いますね。例えばテレビ業界は一般的に法務部があまり強くない。それはもともと業界のビジネス自体にリーガルリスクがほとんどなかったからだだと思います。でもこういうところでも最近いろいろなリーガルリスクが出てきて、業界の環境が変わってきていると。

そういうところでゼロから法務部をつくっていくのは大変ですから、最初から弁護士をたくさん採って短期間に対応しようという動きがあり得るかもしれない。

逆に、むしろもう既に完成された、それこそパナソニックさんとかみたいに300人もいるような法務部がきちんとあって、別に弁護士じゃなくてもずっとそれまでのメソッドで教育してやっていけば十分だと思えば、別にそんなに弁護士採用のニーズは増えないということもあると思います。

一方で採用すると踏み切れば、もともと法務に対するニーズがあって300人も法務部員がいるところが丸となって「今後は弁護士を採ります」と言ったら、あっという間に300人分のニーズがあるわけですから、毎年ちょっ

とずつ置き換わってくるにしてもそっちの方がたくさん需要があるとも言えるし、どちらにもニーズはあると言えはる、と思います。

片岡 法務機能と法務組織がもともとあって、いわゆる新卒採用で1年に1人とか隔年で1人とか、定期的に採用を続けている会社も相当数ありますので、それが学部卒採用から新人に近い弁護士の採用に置き換わるということもそんなに難しいことじゃないのかなと思っています。

柳楽 会社にとっては、その組織全体における法務部の人員数は、会社それぞれの適正な規模があるわけですね。そこを急増させるような必要性というのは、外部の環境変化とか大きなものがない限りはたぶんなくて、人数は安定しているんだろうなというイメージなんです。ですけど、そこに新卒採用の人を1人入れます、2人入れますというときに、弁護士資格を持った人が弁護士資格のない人たちと一緒に履歴書とかを出してきて面接して、その中の1人が弁護士資格をたまたま持っていたみたいな、そういうイメージで企業は採用活動をされているんじゃないのかなと思うんですが、いかがでしょう。

片岡 そう思います。その場合、一般的には、有資格者の方がいいという判断になりやすいと思います。

花井 普通の4年制の大学の文系の大学生を新卒で採るというルートと、司法試験を受けて法曹資格を持っている人を採るルートというのは分かれている企業が、やはり今はまだ多いのでしょうか。

片岡 新卒の一括定期採用のみの会社だと法曹資格取得時期とのズレという問題はあるかと思っています。ただ最近では大学卒業の時期も海外の大学卒業の人なども多くてばらばらだったりするので、新卒採用でも秋採用があったり、ファーストリテイリングもそうですが通年採用をしたり、会社によっては採用がかなりフレキシブルになっているので、修習修了後の弁護士を新卒とか第2新卒相当ぐらいの位置付けで採用をする会社もそれなりにあると思います。（つづく） ■