

日本弁護士連合会主催 第22回弁護士業務改革シンポジウム分科会プレシンポジウム  
企業内弁護士のキャリアの実相—60期～62期会員アンケート結果から考える—

日時 2021年11月29日(月) 18:30～20:30

【プログラム】

1 開会挨拶

本間 正浩 東京弁護士会会員・日弁連弁護士業務改革委員会 企業内弁護士小委員会  
会座長 (日清食品ホールディングス (株))

2 企業内弁護士のキャリア形成に関するアンケートに関する中間報告

(1) アンケートの概要

福岡充希子 第二東京弁護士会会員・日弁連弁護士業務改革委員会 企業内弁護士小委  
員会幹事 ((株) ベネッセコーポレーション)

(2) 重要論点に関する統計学的分析の試み

中央大学国際情報学部インハウス弁護士キャリア分析チーム

3 パネルディスカッション

パネリスト

奥邨 弘司 慶應義塾大学大学院法務研究科教授

鍛冶美奈登 第二東京弁護士会会員 (キリンホールディングス (株))

福岡充希子 第二東京弁護士会会員・日弁連弁護士業務改革委員会 企業内弁護士小  
委員会幹事 ((株) ベネッセコーポレーション)

田中 努 東京弁護士会会員・日弁連弁護士業務改革委員会 企業内弁護士小委員  
会幹事 ((株) ローソン銀行)

モデレーター

藤本 和也 第一東京弁護士会会員・日弁連弁護士業務改革委員会 企業内弁護士小  
委員会座長代理 (Chubb 損害保険 (株))

4 閉会挨拶

藤本 和也 第一東京弁護士会会員・日弁連弁護士業務改革委員会 企業内弁護士小  
委員会座長代理 (Chubb 損害保険 (株))

【以下、反訳】

1 開会挨拶

本間 正浩 東京弁護士会会員・日弁連弁護士業務改革委員会 企業内弁護士小委員会  
会座長（日清食品ホールディングス（株））

本間 日弁連弁護士業務改革委員会の下にある企業内弁護士小委員会の座長を仰せつかっている本間と申します。今日は「企業内弁護士のキャリアの実相—60期～62期会員アンケート結果から考える—」と題してシンポジウムを行いたいと思っています。日弁連では隔年で業務改革シンポジウムを行っておりまして、今年の9月に行われる予定だったのですが、新型コロナウイルスの影響で来年に延期されました。ということで、そのために予定していた分科会の内容の一部をプレシンポという形で皆さんにご報告申し上げて、来年につなげることにしたいというのが開催の趣旨でございます。

企業内弁護士のキャリア、あるいは弁護士のキャリアというのは数十年に及ぶわけがあります。27～28歳で弁護士になったとして、60、65まで30年以上のキャリア。この長いキャリアの中、企業に入社したあとでどのようなキャリアを営むのか。その実相については、これまで情報は十分でなかったとわれわれは考えておりまして、当小委員会では企業内弁護士の経験者、現役及び企業内弁護士であった人々を含めて、弁護士登録をしてから10年程度の人々を対象にして1年ごとにポジションを尋ねる形で、企業内弁護士のキャリアの実相の一部を垣間見ることが試みたわけでありまして。よかれあしかれ、好むと好まざるとにかかわらず、現実を直視し理解をするということが自分のキャリアを考える大前提であると思います。したがって、今日のお話がかもしくすると耳に痛いものかもしれませんし、いろいろお考えいただくことがあると思いますが、まずは実相の一部と受け止めていただければと思います。

ただ、このようなアンケート調査、実相調査も緒に就いたばかりの試みで、まだまだ実相の表面のごく一部を引っかいたとしか言えないものであろうと思います。それでも今回のご報告が議論を始める土台の一部になればと願うものです。まだまだ分析等も十分とは言えないかもしれません。したがって、今日の議論も仮説にとどまるもので、必ずしも確固たるものと言えるのかどうかは分かりませんが、一つの議論の土台として受け取っていただければと思います。

なお、今日のプレシンポに当たって若干の注意事項がございます。本プレシンポは、日弁連の会員を対象としております。また、本プレシンポジウムの録画・録音ならびに会員外への共有はご遠慮いただきたいと思います。本プレシンポジウムでは、その内容を記録し、成果普及に利用するため、主催者である日弁連において録画・録音を行います。その内容は日弁連の会員向けウェブサイト、発行物のほか、一般向けウェブサイト、発行物等に利用させていただくことがあります。なお、配布資料については、本日ご報告するアンケートの概要はあくまで中間報告であります。したがって、分析内容も現時点での各分析

者の検討にとどまるものです。資料は未公表のもので、取扱いにご注意ください。また、発表内容は資料を含め各発言者の意見・見解を表したものであり、日本弁護士連合会の公式意見・見解ではありません。なお、本資料の無断転載はお控えいただきたいと思っております。ライブ配信視聴者の方々は、ウェビナーの「Q&A」上で質問を投稿することができます。ただ、それをセミナー中に採用させていただくかどうかは、進行役の判断で進めさせていただきます。時間の制約もございますので、質疑応答という形でのセッションは行いませんが、いただいた質問を必要、内容に応じてパネルディスカッションの中に取り入れることはございますので、質問等がございましたら投稿いただきたいと思います。

なお、参加者アンケートでございますが、分科会終了後、URLにアクセスいただいて、本シンポジウムに参加されたご意見、ご感想をお聞かせいただければ幸いです。では、さっそく内容に入りたいと思っております。

まずは今回のアンケートに関する中間報告を行います。アンケートの概要という形で、当小委員会幹事の福岡先生よりコメントをいただきます。また、このアンケート分析に関しては、中央大学国際情報学部において、インハウス弁護士キャリア分析チームを組成していただきまして、一部の重要論点を抽出いたしまして統計学的な分析を試みましたが、これについての発表をさせていただきます。では、福岡先生、よろしくお願いいたします。

## 2 企業内弁護士のキャリア形成に関するアンケートに関する中間報告

### (1) アンケートの概要

福岡充希子 第二東京弁護士会会員・日弁連弁護士業務改革委員会 企業内弁護士小委員会幹事（株）ベネッセコーポレーション

福岡 本間先生、ありがとうございました。それでは、福岡より「アンケート結果分析に係る報告」の概要を申し上げます。

（資料集7ページ）

今回のアンケート実施の調査目的につきましては、企業内弁護士が異動・転職した要因や企業内弁護士が企業内において自らが望んだ形で影響力を発揮できているかどうかを含めて、これまでの就労状況を調査し、企業内弁護士のキャリア形成の在り方に関して調査研究の資料とすることを目的といたしております。調査対象の方は60期から62期に至る6,000名の方々を対象にし、あとで出てきますが、137名の有効回答を得ております。調査分析方法につきましては記載のとおりとなっております。

（資料集8ページ）

今回の特徴的なことといたしましては、調査項目概要といたしまして、弁護士登録以降調査時点に至るまでの所属組織、役職、業務内容等の変遷に関わる質問事項を様々な観点から設けました。調査項目設定の特徴につきましては、このように多角的な観点から、弁護士登録のスタート時点から毎年の状況を回答する形式として、変遷やその背景となるフ

アクターなどを探ることができるようにしたことが挙げられます。それだけではなく、自由記載欄を設け、選択肢のみでは記載しきれないニュアンスも捉えるようにしております。

今回の分析検討の位置付けにつきましては、先ほど本間弁護士より申し上げましたとおり、一次的な結果のご報告になります。来年度の業務改革シンポジウムにおきまして、本日の議論を踏まえ、さらなる分析検討を行うことといたしております。今回統計的な分析として取り上げる検討事項につきましては、キャリアアップを求めて転職を行う人が多いということがアンケート結果から見えてきているところなのですけれども、実際に転職がキャリアアップにつながっているのかどうかを取り上げます。その点、キャリアアップといますといろいろな意味がございまして、仕事上の能力や専門性を磨いて経歴を高めるという広い意味でも用いられることがあります。今回は切り口として、役職上の昇進につながっているのかどうかというところに着目しております。

(資料集 9 ページ)

今回のアンケート調査回答者のうち、企業経験のある方の基本情報はご覧のとおりです。修習期はバランス良く配置され、性別としては男性が3分の2程度を占めており、年齢としては35歳から44歳の方が4分の3程度を占めていることが分かります。

(資料集 10 ページ)

アンケート結果の概要につきまして、所属組織や役職等の変遷、職務環境に関する質問項目を取り上げております。

(資料集 11 ページ)

組織内外の異動に関する質問についての回答結果となっております。こちらの緑の枠は何を示しているかと申しますと、60期から62期の方の全ての回答者が所属をしていて、視覚的に増減が検討することに適している期間を示しております。これを見ますと、一つ特徴的な項目を取り上げ、エの転職にご注目いただきますと、4年目・6年目・9年目にそれぞれ転職の山があることが分かります。

(資料集 12 ページ)

この質問に関連して、転職した主な要因についてもご質問をしております。これを見ますと、先ほど出てまいりました4年目・6年目・9年目の山のところで、それぞれキャリアアップにつながると感じたアの選択肢が多いことが見て取れます。そのほかに特徴的なところとしましては、クの例えば年収を上げたかったという方は少ないことが見て取れます。ケの選択肢を見ていただきますと、ワークライフバランスを取りやすいと感じたというところなのですけれども、こちらは8年目・9年目辺りに多くなっているのが特徴的かと思えます。

(資料集 13 ページ)

次は所属組織の変遷について表しております。これを見ますと、視覚的に捉えやすいところとしては、ア・イ・ウ・エの企業の所属者が増加をしていて、それ以外のカ・キ・クの法律事務所の所属者が減少しているところが読み取れます。このように法律事務所から

企業への流れがあることが分かります。

(資料集 14 ページ)

これは役職の変遷を示しております。ご覧いただくと、エ・オの課長・副部長相当、部長相当の人数につきましては、徐々に増えていることが見て取れます。一方でア・イの一般職、一般職主任・リーダー相当の方につきましては、1年目から11年目までを見ましても、一定数の方が一般職で、とどまっているという表現が正しいかどうかというのがありますが、一般職の方も一定数ずっといらっしゃることが分かります。

(資料集 15 ページ)

こちらは、ご自身の主たる仕事の仕方というところで、役職の変遷だけでは捉えきれない企業・組織の中での仕事の仕方を通して、どのような影響力を持っているかを示しております。これを見ますと、ア・イ・ウ・エ・オに行くにつれて実質的な影響力が増していることが分かるのですけれども、エの回答者が年数を追うごとにかかなり増えてきていることが分かります。一般職の中にも、年数を追うごとにア・イ・ウ・エの変遷をたどっていることが見て取れる方もいらっしゃいますので、必ずしも役職のみでは捉えきれない影響力を増して仕事をされている方もいらっしゃることが分かります。

(資料集 16 ページ)

どのような職務環境で仕事をしているかに関するアンケート結果のサンプルをご紹介しますと思います。法務を所掌する役員について、どのような方が所掌されているかをお尋ねしておりますが、これを見ますとエの選択肢、他の部門と併せて法務・コンプライアンス部門を所掌する役員が存在するが、法務の専門家ではないと答えた方が多いことが分かります。アの法務・コンプライアンス・知財部門を単独で所掌する役員が存在し、法務の専門家であると答えた方も一定数いらっしゃいますけれども、多くは専門家ではない中で執務を行っている方が多いことが分かります。

(資料集 17 ページ)

こちらのスライドを見ますと、「あなたの所属部門における所属弁護士の人数」を聞いておりますが、特徴的なことは、先輩・同輩・後輩ともおらず、弁護士1人で職務を行っている方が意外にもかなり多いことが分かります。先ほどの、法務を所掌する役員も含めて法務専門家ではない方が多いということになりますと、1人弁護士としてパイオニア的な存在として働いている方が多いことが分かります。

(資料集 18 ページ)

次にアンケート結果概要といたしまして、仕事観等についてもお伺いしております。どのように働きたいか、最終的なキャリアイメージに関わる質問の結果についていくつかご紹介させていただきたいと思っております。満足度へ影響するファクターとしては、正当な評価、活動の自由度、経済的側面に関わるものが捉えられております。どこで働くかに関しても、これにリンクして、過ごしやすさ、自己実現できるか、経済的な側面といったところに着目した結果が出ております。

(資料集 19 ページ)

弁護士であることに対する職場の取扱いに対して、満足を感じることに示しております。全体を通して、弁護士会費を負担してくれるところを選んでいる方が多いことが分かります。それ以外にも、イ・ウ・エ・オの辺りで活動の自由度を認めてくれるところに満足を感じている方が多いことも分かります。他に経済的な側面としてカ・キを挙げている方も一定数いらっしゃいます。一方で、先ほど申し上げました転職のところではあまり重視されていないように見受けられた経済的側面が、こちらになると一部フォーカスをされてきているのが気になるところではあります。

(資料集 20 ページ)

弁護士であることに対する会社の取扱いに対して不満に感じるのですが、まずケの「不満はない」という方が一定数かなりいらっしゃるところが特徴的かと思えます。先ほどの満足に感じることの裏返しになります。アの「弁護士会費を負担してくれない」や、イ・ウ・エ・オの活動の自由度に関わるところ、カの正当な評価が得られているかどうかに関連する項目を挙げている方も一定数いらっしゃる事が分かります。

(資料集 21 ページ)

これも職場環境の満足度などに影響する質問になりますけれども、プロフェッショナルとして尊重されているかどうかという項目につきましては、全体を通して見ていただくと分かりますように、プロフェッショナルとして尊重されている、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と答えた方が多数いらっしゃり、増加傾向にあることが分かります。

(資料集 22 ページ)

仕事や職場を選択する上で重視していることにつきましては、ア・イ・ウ・クを見ていただきますと、かなりの方が選んでいらっしゃる事が分かります。自らの専門性が活かされること、ワークライフバランス、収入を得ること、人間関係のストレスがないことなどがフォーカスされております。こちらが先ほどの結果で法律事務所から企業への流れがあることが分かりますので、企業を選択していく中で、もしかすると職場を選択する上で重視していることを改善していこうという空気が見られるのではないかと推測されます。

(資料集 23 ページ)

今後のキャリアアップのために重視していたことにつきましてもご質問を差し上げております。これも見ていただきますと、ア・イ・オ・キ・クですね、マネジメントスキルや外国語、コンプライアンス体制構築業務、所属業界の取引実務、不祥事対応、マスコミ対応、その他危機管理系業務。そういったことをだんだん重視していく傾向があることが分かります。これらは法律事務所から企業への流れが1年目から11年目を通してあるとしますと、企業において仕事をしていく上でかなり重視をされているということなのではないかと推測されます。多くの方がスキルアップを意識して、全体の期間を通して活動されていることも見て取れるかと思えます。

(資料集 24 ページ)

このように仕事をしていく中で、最終的な自らのキャリアイメージについてどのように考えているかも質問しております。これを見ますと、多くの方が企業内弁護士としてキャリアを積んでいきたいと思っていられることが分かります。かつ、増加傾向にあることも読み取れます。

(資料集 25 ページ)

最終的にはジェネラルカウンセラーやCLOを目指していきたいという、志の高い方が多いことも分かります。このようにジェネラルカウンセラーやCLOを目指したいと思っていられる方が多いですが、先ほども見ましたように、社内には役員、同輩、後輩も含めて、なかなか弁護士で仕事をしている方は少ないこともありますので、社内にはもしかするとロールモデルがいられない方も多いのかなと思います。

(資料集 26 ページ)

弁護士以外のキャリアイメージにつきましては、法務にこだわらず、ビジネス部門も含めて能力を生かせる適切な部署で活躍する、と回答した方が多いことが分かります。このように、志はかなり高い方が多く、スキルアップもしながら仕事をしていられる、これからのキャリアパスにつきましては、なかなか具体的なロールモデルがいる方は少ないのかなと読み取れるところではあります。以上になります。ありがとうございます。

これで私からいくつかアンケート結果のサンプルをご紹介させていただくところは終了いたします。

## (2) 重要論点に関する統計学的分析の試み

中央大学国際情報学部インハウス弁護士キャリア分析チーム

(資料集 27 ページ)

福岡 次に「アンケート結果の詳細な分析」ということで、統計学的な観点から、中央大学国際情報学部、飯尾先生、吉田先生、学生の皆様、田村さん、藤本さん、只野さん、藤山さんより詳細な分析の結果をご報告いただきます。よろしくお願いいたします。

飯尾 皆さん、こんにちは。中央大学の飯尾でございます。それでは、われわれの分析結果を主に担当した、今日は藤本君と只野さん、藤山さんから報告をしていただきたいと思います。

では只野さん、よろしく。

只野 はい、ありがとうございます。中央大学国際情報学部3年の只野です。今日は、私と藤本と藤山の3名から発表をさせていただきます。

(資料集 28 ページ・29 ページ)

では、発表に移らせていただきます。まず初めに、今回の分析の概要についてお話しさせていただきます。

(資料集 30 ページ)

現状として、インハウス弁護士がここ 10 年ぐらいで急増しております。そのような方々がどのような思いでインハウス弁護士というキャリアを選んでいるのか、実際にどのようなキャリアパスを経ているのか、こういったところを把握する必要があるということだったかと思います。今回はいただいたアンケート結果から、キャリアに関する情報を整理することを目的にしております。

(資料集 31 ページ)

今回のアンケートで対象になったのは、司法修習 60 期から 62 期の会員の方です。そのうち有効回答は 371 人。そのうち企業での勤務経験がある方は 137 人でした。60 期から 62 期の方々はおおむねキャリアが 10 年前後で、年齢につきましても 40 歳前後がボリューム層でした。そのため今回のキャリア分析では、キャリア途中の方が多いことも留めておいていただけたらと思います。

本間 すみません、本間ですけれども一言だけ。これを言っておかないと誤解を招くと思うので。回答率が 6% になっていますけれども、これは非常に低いように見えますが、実は現状、かつて企業内弁護士であった方が法律事務所に行っている場合に、名簿で把握のしようがないという現実がございまして、アンケートを 60 期から 62 期の間の全弁護士に対して出しています。したがって、ほとんどの方々は当然、企業の経験がないわけですので、回答していただけていないということです。ですので、6% という数字が異常に低いように見えますけれども、そのようなものではないとご理解いただきたいと思います。実際、現役の企業内弁護士の数から考えると 137 人というのは、正確なところは分かりませんが、恐らくかなりの回答率になっているのではないかと考えております。6% という数字だけが印象付けられると困るので、それだけ一言申し上げさせていただきました。すみません、続けてお願いします。

(資料集 32 ページ)

只野 本間先生、ありがとうございます。

続きまして、アンケートの方法につきましてですが、キャリアパスに関する所属組織や役職等の細かいデータについて、キャリア 1 年ずつ 13 年目までの回答をいただきました。ただ、60 から 62 期の方はキャリア 12、13 年目にはまだ到達していない方も多かったことから、こちらの 12 年目、13 年目のデータについては分析対象から外しました。

(資料集 33 ページ)

アンケートの質問の中に転職の理由について問っているものがあつたので、そちらを見ていきたいと思っております。インハウス弁護士が増えたということで、単純に弁護士の母数が



増えたというよりは、企業に移られる方などが増えているということだとは思いますが、インハウス弁護士になられた方々が転職の理由として挙げているのがこのようなものになります。回答方式には複数回答があるので、人数にばらつきがあるのですが、全体的にキャリアアップだったり、魅力的だった出会いだったり、ポジティブな印象を挙げて転職されている方が多かったです。実際に転職がキャリアアップに影響する特徴が何かあるのか、というところを今回は分析していきます。

(資料集 34 ページ)

インハウス弁護士になることがキャリアアップにどのようなつながっていくのか、これから発表していく内容になりますが、大きく分けて三つの点についてお話しできたらと思います。最初に、就職形態と関係があるのかどうか。次に、ジェンダーの点から何か特徴があるのか。そして、外部経験とキャリアアップに関係性があるのかというところです。

(資料集 35 ページ)

今回の分析で、存在しない言葉を使っている箇所がありますので、作った言葉につきまして一とお説明させていただきます。「1年目就職」という言葉を使っておりますが、これは弁護士資格を取得した後、1年目から企業内で働いていた方を指しております。「中途採用」という言葉は、弁護士資格を取得した後、初めは弁護士事務所に所属していたものの、インハウス弁護士に転職した人を指しております。「転職」は、出向などは除く所属先の変化を示しており、インハウス弁護士から他の弁護士への変化も含んでおります。「管理職」は、今回は課長職以上を高い役職として指しております。ただし、調査期間が10年であることには先ほども触れましたが、注意して聞いていただけたらと思います。

(資料集 36 ページ)

こちらは転職時の年齢と役職について、今回いただいたものを大きく取りまとめたものになります。

(資料集 37 ページ)

こちらアンケート回答時の年齢と転職時の役職について、アンケート全体を取りまとめたものになります。

(資料集 38 ページ)

ここから今回の分析について入っていきたいと思います。まず、就職形態とキャリアアップにどのような関係性があるのかというところに入っていきたいと思います。

(資料集 39 ページ)

今表示させていただいているグラフは、各役職の方がどの役職を経験して現在の役職になっているのかの割合を示しております。このページでは今回高い役職と定義した課長職相当の方にスポットを当てておりますが、ここに該当するのは40名でした。課長相当の役職の方のうち、企業での経験が課長相当のみの方は全体の4割で、一般職から経験している方は反対に15%ほどとなりました。

(資料集 40 ページ)

続いて、キャリアの中で最も高い役職が部長以上だった人を抽出すると13人。この中で部長以上しか経験せずにその役職に就いた人が全体の53.8%、係長相当に就いたことのある人につきましては、該当の役職から企業内でキャリアをスタートしている人が多い結果となりました。円グラフから、高い役職のポジションに就いている人は、順当に下の役職から企業内でキャリアを上げているわけではなく、役職を持って転職してきている方が多いのではないかという可能性が読み取れます。

(資料集 41 ページ)

次に、途中でインハウス弁護士になった人が各キャリアでどの役職に就いているのか、割合をグラフにしました。左のグラフになりますが、グラフから分かるように8年目から部長クラスの割合が増加しております。また、課長クラスにつきましても同様に8年目から割合が増加していることが分かります。右のグラフは部長クラスの人が何年目にインハウス弁護士に転換したのかを示しておりますが、結果として8年目にインハウス弁護士に転換する人が一番多い結果となりました。高いポジションに異動するのと、転職の年度に関連性がある可能性を感じております。

(資料集 42 ページ)

弁護士事務所からインハウス弁護士になる場合、どのような役職からスタートする人が多いのかを調べました。このグラフは、上の方が1年目就職の時点でどの役職で企業内に就職したのか、下の方が中途で入った場合の中途1年目の時点でどの役職に就いたのかの割合を示しております。それぞれ34人、84人を集計したグラフになっております。1年目就職の方はキャリア1年目であり、比較するには十分でないとも言えますが、中途1年目においては過半数が係長以上でした。また、係長相当以上の方も1年目就職に比べると大きな割合を占めておりました。ただし、一般職の割合は似通っているという点も特徴かと思えます。

(資料集 43 ページ)

藤本大地 次に、キャリアアップの状況とジェンダーギャップに関係性があるかというところに注目していきます。

(資料集 44 ページ)

前提として、役職スコアを定義しました。役職スコアというのは、アンケート調査で一般職から取締役までア・イ・ウ・エ・オ・カ・キという結果だったのですが、分析しやすいように数値化したしまして、1から7の番号を振り分けております。こうすることで、全体の役職スコアが前年より高くなるということは、キャリアアップした割合が高いというようなイメージになるかと思えます。

(資料集 45 ページ)

こちらは男女別の役職スコアの推移になっております。青い折れ線が男性、オレンジの折れ線が女性です。今回のデータにおきましては、男性は8年目から役職スコアが高くな

る傾向が得られました。一方、女性におきましては1、2年目が非常に高いスコアになっているのですが、回答者数が少なく、かつ、その回答者が偶然にも高い役職であったことが考えられると思います。

(資料集 46 ページ)

こちらは男女別の役職変遷のグラフになっております。男性、女性どちらも黄色の割合、つまり課長相当の割合が年数の経過とともに大きくなっていることが分かりました。また、左側のグラフの水色の部長相当に関しましては、男性の割合が大きく女性の割合が少ないという印象を受けております。こちらも先ほどと同様に女性の方が回答者数が少ないので、断言することは難しいと考えております。

(資料集 47 ページ)

こちらは男性、女性をさらに1年目就職と中途に分解してグラフ化したものになります。女性は、左側の1年目就職の方は下の青い一般職の割合が7年目からゼロになっており、かつ黄色の割合の課長職がだんだん増えていることから、順調にキャリアアップしているところが分かりました。一方で、女性中途の方は課長の割合は大きくなっているのですが、一般職の割合も一定数いることが分かっております。

(資料集 48 ページ)

先ほどと同様に、男性を1年目就職と中途に分解したものになっております。男性も先ほどの女性と同様に、1年目就職の方はどんどん一般職の割合が少なくなっており、課長職の割合が大きくなっているのは分かるのですが、注目していただきたいのは右側の中途の方です。8年目以降に水色の割合、つまり部長の割合がだんだん大きくなっていることが特徴的だと考えております。

(資料集 49 ページ)

こちらは、男女合わせたインハウス弁護士への転職タイミングのグラフになっております。右側のグラフの黒い折れ線グラフを見ていただきたいのですが、8年目に一番ピークが来ていることが分かります。先ほど13ページ(注：資料集41ページ)で、部長職において8年目にタイミングが大きくなるとおっしゃっていたのですが、他の役職でも、課長職・係長職でも8年目付近にすごく大きくなることが分かりました。

(資料集 50 ページ)

藤山 次に注目点③と題して、キャリアアップの状況と、特定の企業や組織での経験の有無がキャリアアップに関係性を及ぼすかどうかという点について注目していきました。

(資料集 51 ページ)

まず、法律事務所の在籍年数による比較を示しております。一つ目の左側の青い線が在籍年数が5年未満、オレンジ色の線が在籍年数が5年以上となっております。在籍年数が5年未満のものですと、4年目にインハウス弁護士になる転職を迎えており、5年以上のものですと6年目や8年目に転職を迎える傾向にあることが分かります。このことから、

法律事務所の勤務経験がある方は転職の回数が多い傾向が見られるのではないかと考えたことが考えられます。

(資料集 52 ページ)

次は組織ごとの転職や異動の回数の傾向というところで、外資系勤務及び官公庁勤務経験についてまとめてあります。左側が外資系勤務経験のある方のグラフで、右側が官公庁勤務経験のある方のグラフとなっております。どちらも転職や異動の回数が、先ほどの法律事務所と同様に増えて大きくなっているところが見られるのではないかと思います。

(資料集 53 ページ)

これらのことから、より詳しくインハウス弁護士のキャリア傾向を主成分分析とクラスター分析を併せて用いて調べました。分析結果から、クラスター0から3までの四つにグループを分け、各グループの特徴の分析を進めました。各グループについての詳細は次ページで紹介いたします。

(資料集 54 ページ)

先ほどのクラスター0から3までのグループが、この緑から黄色までの内訳となっております。クラスター0が一番上の緑色で法律事務所の経験がある方、クラスター1が内資経験がある方、クラスター2が法律事務所、官公庁経験がある方、クラスター3が内資、官公庁経験のある方が多くいらっしゃるグループとなっております。このうち黄色と青のグループについて着目いたしますと、部長職の割合が他の緑と赤と比べて色が濃くなっていることが分かるかと思えます。色が多いほど最終的に役職の割合が多いところがあるので、官公庁経験があるというグループについて部長職の割合が増えていることが傾向として見られるかと思えます。

(資料集 55 ページ)

そのため、官公庁経験の有無についてさらに注目して調べていきました。こちらのページから分かるとおり、官公庁勤務経験のある方は、役職が高い傾向にあるといったところが見られます。官公庁勤務経験のない方が左側、官公庁勤務経験のある方が右側となっており、一般職と主任相当を足した割合について比較をしてみると、足した割合が一般職がブルーで、主任相当がオレンジ色なのですが、比較すると23ポイントです。右側の方に行くと、一般職と主任相当の割合が減っているということが分かるかと思えます。加えて、緑色のズームされているものについては、右側ですとかなり割合が増えており、23ポイント増えております。このことから、官公庁勤務経験があることで役職の高い方の割合が増えていると考えることもできるかと思えます。

(資料集 56 ページ)

では、最後に、注目点①から③までを受けて、今回の分析で見られた全体の傾向と、新たに得られた仮説のまとめについて簡単に触れさせていただきます。

(資料集 57 ページ)

こちらは、最初に挙げた今回の分析における注目点1から3について再度注意した形と

なっております。

(資料集 58 ページ)

今回触れた三つの注目点について、全体的にこちらの3点を今回はまとめさせていただきました。まず1年目就職についてですが、こちらは課長相当まで順当に昇進する傾向が今回見られました。次に中途採用に関しては2点ございまして、1点目では官公庁勤務経験があると高い役職に就く傾向があること。2点目といたしまして、中途採用をされた方が高い役職に就いているケースが少々多く見られるところがありました。最後の点といたしましては、ジェンダーギャップと題してインハウス弁護士にもジェンダー差が少々見られるところを挙げております。

(資料集 59 ページ)

先ほど前ページで挙げさせていただいた特徴に関しても共通するのですが本アンケート分析は、本アンケート結果についてのみ申し上げたのであり、弁護士会全体について断定できるような傾向ではございません。今回のアンケートに関しては、アンケート回答者はキャリアが回答時点で10年程度であること、また、職種や役職によって数に大きな偏りがあることが皆様も見受けられたと思うのですが、この2点から、先ほど申したとおり、確実に結果を保証できるものではないといった点を述べさせていただきます。そして、今回の分析の最後のまとめといたしまして、新たに得られた疑問、仮説として3点また挙げさせていただきました。1点目といたしまして、キャリアアップと1年目就職に関係性があるのか。2点目として、キャリアアップと中途採用及び官公庁勤務経験に関係性があるのか。3点目といたしまして、キャリアアップの状況とジェンダーギャップに関係性があるのかといった、こちらの3点を新たな疑問として提唱させていただきます。

(資料集 60 ページ)

最後にアペンディクスがございます。

(資料集 61 ページ)

こちらは、先ほどの3点の疑問、また今回得られたデータの傾向から、より詳しくデータを分析するためには、このような点を少々検討していくことで、データ分析の効率や効果が上がるのではないかと、次回のデータ集計時に向け提案させていただきました。少々時間が押してきておりますので、これで終わりにさせていただきます。ご静聴ありがとうございました。

### 3 パネルディスカッション

パネリスト

奥邨 弘司 慶應義塾大学大学院法務研究科教授

鍛冶美奈登 第二東京弁護士会会員 (キリンホールディングス (株))

福岡充希子 第二東京弁護士会会員・日弁連弁護士業務改革委員会 企業内弁護士小委員会幹事 ((株) ベネッセコーポレーション)

田中 努 東京弁護士会会員・日弁連弁護士業務改革委員会 企業内弁護士小委員会幹事（(株) ローソン銀行）

モデレーター

藤本 和也 第一東京弁護士会会員・日弁連弁護士業務改革委員会 企業内弁護士小委員会座長代理（Chubb 損害保険（株））

藤本和也（以下「藤本」） 中大チームの皆さん、ありがとうございました。

それでは、今からパネルディスカッションに移っていきましょうと思います。

スライドは資料の 72 分の 36 ページをお願いします。

今プレゼンしていただきました中央大学の分析チームによる結果を基に、本日はパネルディスカッションを行っていきましょうと思います。データ分析から導かれる点について議論したいと思いますし、可能な限り推測や仮説に基づく議論は行わないようにしようと思っはいます。ただ、まだ分析途中なので「ちょっと違うぞ」というところはあるかもしれませんが、その点をご容赦ください。では、今日ご登壇いただくパネリストの先生方に、簡単に自己紹介をしていただこうと思います。まず奥邨先生、よろしくお願いします。

奥邨 慶應義塾大学大学院法務研究科、法科大学院の奥邨と申します。専門は知的財産権法になります。慶應ロースクールでは知財関係の授業と、将来のキャリアとして企業の法務部門を選択肢の一つとする学生向けの授業を担当しております。毎年大体 50 名ずつぐらいが受講しております、現在までに 480 名の受講生がおります。多くの受講生は、授業を受けるまで企業内法務という選択肢があることは知らなかったという学生ですが、受講後のアンケートでは、企業内法務への関心が高まったという回答がほとんどになるような感じですが、ただ、卒業後の進路としては、企業に新卒、中途で進む学生よりは、法律事務所に進む学生の方が多いというのが実態であります。また最近は、これは私の感覚だけですけれども、企業に行く場合は新卒よりも中途で行く学生が多いかなと思っております。今日はロースクール側から、送り出す側からの視点を中心にコメントさせていただければと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

藤本 鍛冶先生、お願いします。

鍛冶 よろしく申し上げます。鍛冶と申します。私は 2008 年登録の 61 期の弁護士です。当初 5 年間は銀座の曙綜合法律事務所という事務所で弁護士をしまして、6 年目にキリンホールディングスに転職し今に至ります。転職した時はいわゆる経営職ではなく、一つ一つ上がって行って今はマネージャーになっています。担当業務は、M&A、海外契約、コンプライアンス、株式・ガバナンスです。よろしくお願いします。

藤本 では福岡先生、お願いします。

福岡 私も鍛冶先生と同じで、登録後、法律事務所に所属をして、現在はベネッセコーポレーションに所属しております福岡と申します。本日はよろしくお願いいたします。

藤本 田中先生、お願いします。

田中 ローソン銀行に所属しております田中と申します。私は2011年に司法研修所を完了しまして、翌年2012年に弁護士登録をしております、修習期は64期になります。私は法律事務所からキャリアをスタートしたわけではなくて、地元の地方銀行からキャリアをスタートして、グループ会社への出向なども経て、登録7年目に今のローソン銀行に転職したという経緯がございます。本日は、法律事務所に所属したことのない企業内弁護士の立場からお話しさせていただければと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

藤本 本日モデレーターを務めさせていただきますのは私、藤本でございます、現在はChubb 損害保険会社という外資の保険会社の法務部長兼募集文書管理部長でございます。61期でございます。

それでは議題の検討に入っていきたいと思います。資料の36/72ページ、「転職時の年齢と役職（転職時）の関係」についてでございます。前提として、本スライドには、弁護士資格の有無に関する比較や転職の有無に関する比較は含まれていないということでございます。本スライドの分析結果ですが、36歳以上については「課長級以上でなければ、35歳以前に比して採用されにくくなるということ」を示しているようでございます。逆に言いますと、36歳以上については、「課長級以上で採用するに値する実力を備えていると企業から評価されない限り、転職が難しくなるのではないだろうか」ということが示されているように思われるわけでございます。このことは、「企業が弁護士を転職で受け入れる際に、年齢に応じて一定の経験値やスキルを要求しているからではないだろうか」というふうに導かれるのではないかと思われるわけです。そこで先生方に質問なのですが、転職に際して、課長級以上にふさわしい実力を有する人材でなければ採用されにくい、転職が困難になるという結果についてどのようにお考えかという点なのですが、すみません、奥邨先生、まず口火を切っていただけますでしょうか。

奥邨 別のデータでちょっと申し上げますと、今から10年ほど前に労務行政研究所というところが、新卒の大卒社員が役職に昇進する年齢について調査したデータがありまして、そのデータで行くと、制度上、課長職に一番早くなれるのが34歳、標準が40歳ということで、さらに実際の課長の平均が45歳というデータが出ているのです。それに照らして考えると、実は年齢だけではなくて本当は勤続年数も重要だと思うのですが、年齢だ

けで言えば、36歳ということだと、プロパーで経験を積んできた大卒社員が、あとちょっとで課長職かなという状況なんだと思うのです。そうだとすると、受け入れる会社としては優秀な人を転職で採ろうとした場合は、自分の会社のプロパーの優秀層が35～36歳ぐらいで課長だということが頭にあるでしょうから、やはり前の会社で少し早めに課長職になっているような人は非常にありがたいと思うのではないのでしょうか。いろいろ限定はありますけれども、データとの突き合わせでは、一つの物差しとして見えるかなと私は思っております。

藤本 鍛冶先生、この点はいかがでしょう。

鍛冶 弊社の現状からしても、今奥邨先生がおっしゃったように、中途以外の昇進の年齢がちょうど36というのは、課長になれるかどうかを見極める年齢だと思います。この仮説は実態に合っているものだと思います。

藤本 鍛冶先生、そうするとやはり36歳以上ぐらいで、企業から見て課長以上のポジションに就けることができると評価されない弁護士については、なかなか企業としては採りにくいことになるとお考えですか。

鍛冶 そうですね。やはり36ぐらいの年齢だとマネジメントできるかというところは見ていると思います。ただ、必ずしも全員を経営職として採用しているわけではないので、ケース・バイ・ケースだと思いますが、マネジメントができるかという視点は重要な一つの要素になっていると思います。

藤本 ありがとうございます。この点はやはり重要なかなと思いますけれども、福岡先生、感覚に合いますか、お考えはどうですか。

福岡 私が転職した時はまだプレイヤーとしてということですので、組織としては採った段階でその組織の空気や雰囲気の中にもなじんで、プレイヤーとして育てていけるかどうかを重視していたと思います。30半ばを超えると、そもそも自分で仕事が回せて、他の方の管理もできて、中の空気に染まるというよりは、自分で何かを管理するという立場になることが重視されると思いますので、私としても奥邨先生、鍛冶先生と同じで、感覚に合っているところではあります。

藤本 ありがとうございます。田中先生、いかがでしょう。

田中 ラインの長になるという意味では、ある程度年齢の高い方が就かれるのだろうと考



えると、一定の年齢のある方を採用するのではないかなというところは私も違和感がないところですが、ただ、やはりこれまでマネジメントの経験があるかとか、どのような業務をされてきたかといったところも考慮した上で企業側は採用すると思いますので、本当に年齢だけが影響しているかどうかは、今後の検討が必要なのではないかと思っております。

藤本 ありがとうございます。この点、転職時の年齢と役職の関係から導かれる議論は今のとおりでございまして、また最後の頃に機会があれば振り返ってみたいと思います。

それでは、資料の 39/72、40/72 ページについて議論したいと思います。まず 39 ページの「課長相当・係長相当に分けた時のそれまでの経験」という分析結果ですけれども、このスライドのデータは課長相当、課長・副部長の役職に就いている者が、それまでのキャリアの中で係長・主任・一般職等を経験したことがあるのか否かということを示しております。課長相当のみの経験しか有しない者、つまり初めから課長や副部長として企業内弁護士になった者の割合が 40%であったことを示しているわけでございます。

40 ページですけれども、部長以上という企業幹部の役職に就いている者が、それまでのキャリアの中で副部長以下の役職を経験したことがあるのか否かをこのスライドは示しております。部長以上の役職のみの経験しか有しない者、初めから部長以上の役職で企業内弁護士になった者の割合が 53.8%であることを示しているわけでございます。このアンケートですけれども、10 年程度の期間ではありますが、課長・係長・主任・一般職として企業内弁護士になったあとに、ずっと同じポジションで昇進していない者が存在していることも示されているわけでございます。課長相当の 40%、部長以上の 53.8%がそれよりも下の役職を経験していないということでもございまして、これは弁護士が企業内において一般職・主任・係長といったキャリアを積んでいたとしても、そこから課長や副部長に昇進していくには一定のハードルがあるのではないかと、さらに、部長以上の企業幹部に昇進することになると、さらなるハードルがあることを示しているようにも思えるわけでございます。すなわち、上位の役職については中途採用された弁護士が多く就任している可能性があるのではなかろうかと。「企業内に長く在籍しています」という事実のみでは、管理職や企業幹部のポストを得ることにつながらない可能性があるのではないかとということを示しているようにも思われるところなのでございます。

そこで、パネリストの先生方に非常に難しいご質問をさせていただくわけですが、いろいろな切り口があろうかと思っておりますので、パネリストの先生方の切り口でお答えいただければよろしいのですが、例えば部長以上のみしか経験していない人が 53.8%に上るといふ事実をどのように考えるのだろうか。課長、副部長や部長以上が外から結局転職で採用されていると言えるのか、司法研修所終了直後の新卒として企業に入ると、キャリアが途中で止まってしまうと言えるのかという問題点があろうかと思っております。また、弁護士であることが一つの企業の中での昇進につながると言えるのかという疑問も出てきます。役職を上げていくためには、複数の企業を経験する必要があると言えるのだろうかという

点も出てこようかと思います。まず、奥邨先生、よろしく願いいたします。

奥邨 いろいろと多岐にあって、なかなか難しい問題が盛りだくさんなのですが、まず一つは、ここでデータを見る限りですけれども、部長職にということですが、このデータだけからは何も言えないわけです。考えてみれば、新卒で入っていきなり部長職・課長職ということはまずあり得ないわけですから、その点では基本的には転職者であろうと、中途採用者であろうということは言えるだろうなど。ただ、その中途採用が法律事務所から来ているのか、企業間の横移動なのがちよっと見えないところはあるわけです。企業間の横移動だとしても、例えば部長の経験しかないということだとすると、前も部長、今も部長ということなのでしょうし、課長までの経験があるということでしたら、転職によって、課長から部長に上がったということなのだろうと思うわけです。

そうしますと、さっきの1問目、最初に見たものと同じような話ですけれども、内部昇進だと勤続年数で部長職は早くて18年ぐらいなのです。大体一番早くて40歳というデータが出ていまして、そうすると勤続年数18年なので、内部ではいくら有資格者ということでも嵩上げ、前倒しがあったとしても、部長職はちよっと遠いのかなという気はいたします。一方で外部からという場合は、今までのお仕事やキャリアなど、いろいろなものを総合評価して職位に当てはめる形になると思いますので、その結果、課長・部長が出やすいのかなというふうに思います。したがって、まだ10年の今の時点で部長職の数で、内部昇進の人と外から来る人とを比べるのは、ちよっと早いのかなという気はしました。差し当たり、そのようなところでございます。

藤本 ありがとうございます。そうすると、法律事務所から中途入社で入られたのは鍛冶先生と福岡先生だったと思いますけれども、鍛冶先生、今のこのデータはいかがでしょう。

鍛冶 これはどう見るのかが難しいものですね。今奥邨先生がおっしゃったように、いわゆる国内の企業ですと部長になるのは年齢が45歳以上のような、実態があると思うのです。現状はJILAさんのホームページなどを見ても、企業内弁護士のボリューム層は60期代が一番多いですが、弁護士経験約10年ですよ。そうすると、企業の階層に当てはめた時に、部長になる人はまだまだ少ないのではないかと、そのことによるデータなのではないかと思えます。逆に、元々企業の中でトップにいらっしゃった方が他の企業のトップになる。そのような転職が多いからこそ、このデータが出ていると思いますので、これからもうちよっと何年か見ないと、正確なことは言えないのではないのかというのが個人的な感想です。以上です。

藤本 ありがとうございます。確かに、まだ10年のデータなので分かりにくいところはあるかと思いますが、この点は福岡先生、いかがでしょう。

福岡 私も鍛冶先生と同じ感覚を持っておりまして、やはり10年というところで、私の職務環境から考えても、ある程度の内資で一定の規模感がある法務部ですと、部長職というとまだまだ、きちんと仕事をして認められていたとしても、もう少しかかる位置付けなのかなというところがあります。途中で役職付きで転職されている方は、どのような会社に転職をされているのかということも深掘りをする必要があるのかなとは思っています。ですので、規模がこれから法務部を作っていくような段階の会社さんなど、もしかするとそのようなところが多いのかもしれないとも考えておりまして、そういった背景事情を探る必要があるのかなと思っております。

藤本 ありがとうございます。田中先生、いかがでしょう。

田中 今映っている部長以上13人というのは、円グラフ全体の方が13名おられるということだと思えるのですが、そのうちの53.8%の方が下の役職を経験せずに部長になられているという意味かなと受け取っているのです。そうすると、実際に下の役職を経験しないで部長になられている方は6、7名くらいしかいないということで、そう考えると、これまで先生方がおっしゃっているように、これだけで外から部長職として採用されているかどうかというのは言いづらいのかなと。課長職のところを見ていただいても、課長相当の方は先ほどの資料だと40名おられて、そのうち40%が下の役職を経験されていないということなので、これは16名ほどということで、企業内弁護士全体として見た時に、すぐ課長や部長クラスで採用されているかどうかの決定的な根拠にはなかなかかなりにくいのかなという印象を持っています。それと、今回のアンケートでは役職だけではなくてライン職かスタッフ職かということも聞いているわけなので、本日はその結果は出ていないのですが、課長相当や部長相当で役職に就いておられる方が、ライン職なのかスタッフ職なのかも再度分析が必要な観点なのではないかと考えております。

藤本 なるほど、ありがとうございます。すみません、スライドを課長相当のところから1ページ戻していただいてもよろしいですか。奥邨先生、課長の方で分析してみて、何か特徴のある点はお気づきでしょうか。

奥邨 課長のところは、先ほどの議論を繰り返すことは控えて、今も出ましたけれども、一つ、非常に興味深いなと思ったのは、マネジメント経験がない方がもしこれだけの人数、課長職相当に就いておられるということだとすると、それはかなりインパクトのある数字なのではないかという気はいたしました。ただ、それが実際にラインのポストに就いておられるのか、それともそうではないのかによっても変わってくるので、ここは深く見ないといけないのですが、その辺は企業側もどう受け入れているのか、それから、転職

される方もどのような形でされているのかは、分析の要るところなのかなと思います。

あともう一点思うのは、最初方で紹介された数字を見ますと、アンケート回答時は、年齢が上の方でも結局まだ45から49歳ぐらいなのです。課長で転職されて45から49歳ぐらいなので、課長職相当のみ経験という方が、もしかしたらそろそろ部長の方にスライドしていく端境のようなところにあるのかなと思います。そのような意味では、課長で入られた人が、このまま上がっていくかどうかは、これからのところなのかなと思いました。

藤本 ありがとうございます。奥邨先生に私からご質問なのですが、例えば業界によって課長や部長に昇進していくスピードが違ってくるのか、それとも、伝統的な内資の古い企業とベンチャーのようなところを比べると昇進速度が違うのか。つまり課長なり部長の中身というのですか、その辺りの違いはありそうでしょうか。

奥邨 むしろ、それは私よりも普段現場におられる皆さんの方が分かるかもしれませんが……。私が、卒業していった学生と話したり、また学生の就職先の方々とお会いしたりして何う限りでは、やはりその差はあるのだろうなとは思っています。どちらかといえばベンチャーであったり、これから伸びていく企業の場合は、そもそも経営者も若いですから、管理職層も若くて、そのようなところに行った学生もその中で大きな仕事を任されているということを見ます。ただ、その意味というのはちょっと難しいところではありますが。これはすみません、データでも何でもなくて、学生を送り出している感じでそのようには思っています。感想めいたことで申し訳ありません。

藤本 いえ、ありがとうございます、非常に難しいところをお答えいただきまして。今後の分析の視角の一つにしていこうかなとも思っております。では、すみません、41/72に進んでいただいてよろしいでしょうか。パワーポイントだと13ページです。これは、部長クラスは中途採用で企業内弁護士になった人が多いという結果が出ているわけございまして、データによれば母数は少ないのですが、8年目に中途採用で部長になった者が多いという結果となっております。このデータをどのように考えるかという点が問題となると思いますけれども、要は、部長以上は外から採用する傾向があると言えるのかどうかという点だと思うのです。弁護士になった年齢を仮に26歳ぐらいと考えると、8年目ということになると34歳であって、34歳で部長に就任したということになると、今までのお話から分かるとおりに非常に若いということになると思います。そうではないのだとすれば、弁護士になって8年目ぐらいで一定の年齢に達している者、もうちょっと年齢が上の者が転職して部長に就任しているとも思われるところです。仮に前者、26歳で弁護士になって8年目で34歳、若い部類だとしますと、「その方に部長としての実質的な権限が本当に付与されているのかどうか」という点を考えないといけないと思うのです。

つまり何が言いたいかという、その方に支払う給与の水準を調整するためにマネジメ

ント権限を与えないで、形式的というのも変ですけども、部長相当という部下がない部長ということで肩書きを与えて、給与水準を上げているという可能性もあるかもしれないと思われるところです。もう一方は後者ですが、弁護士になって8年目ぐらいで、それなりの適齢に達している弁護士が部長になっているのだとしたら、司法修習終了直後に弁護士となった場合については、企業に入って昇進を重ねて部長になる者は少数なのだろうか、まだ10年ですから分からないですけども、そのような可能性が示されたかもしれないということなのです。

ここでご質問なのですけれども、修習終了直後に企業内弁護士になった者が出世して部長に就任することは、ハードルが高いことなんでしょうか、どうでしょうか。まだ10年かもしれないのですが、その辺りのご見解というか、お考えを聞きたいなと思っておりまして、またすみません、奥邨先生、いかがでしょう。難しい問題だと思います。

奥邨 少なくとも今のデータを平たく見ると、そう見えますね。そこに何か差がありそうな気がするので、やはり背景の因子を探らないといけないということにはなるのだと思います。ただ、先ほどからも出ている内部昇進の人が通常評価される部分との差が、まだある時期なのかなというのは、一つの要素だと思うのです。個人的に思うのは、やはり最初の転職の時には、今までのキャリアが評価されますので、その結果部長職に就いているということは、内部昇進が難しいことをすぐに示すというのではなくて、むしろ外から来る人がこの年次、もしくはこの年代で部長職相当になるという理由の方がより大きいのかなという気はいたします。どこを評価して、どこに着目してこの人を部長職にしたのか。今、藤本先生がおっしゃったように、一つは給与水準だと。それを合わせるというのも、もしかしたらそうなのかもしれないですけども、逆に言うと今度は、何らかの能力や今までの仕事の経験値などが評価されているのか、その辺は今回のアンケートがどこまでカバーできるかということもあると思うのですけれども、結論付けていくためには、そのような要素をいくつか洗っていく必要があるのかなという気はいたします。

ちょっと話がずれて申し訳ないのですけれども、実は大学というところは非常に移籍が多いところなのです。A大学からB大学、B大学からC大学、C大学からD大学と、移る人が結構多いわけです。移っていった時に、移った先でどのような役職に就くかという、結局前のところ、今までの業績が評価されて当てはまっていくわけでありまして。一方で、私は企業から大学に移ったのですけれども、この場合も何らかの形で換算するわけです。例えば、今まで企業で働いていた人間を、どのように評価をして、淳教授、教授にふさわしいとするか、何らかの換算があるわけです。同じことは企業内弁護士の転職でもあるように思います。この点、企業から企業だとまだ分かりやすいのかもしれませんが、法律事務所で働いておられた方を企業が受け入れる場合に、その換算がどうなっているのだろうということも大きいのかなと。一つの換算としては、答えとしての給与から合わせるというのもあると思うのです。逆に能力、期待値、いろいろなところがあると思うのですけ

れども、そちらから合わせているのかなど。その辺はこのデータだけでは分からない。まだまだ分析しなければいけないところだと思うのです。だから、内部昇進と外部から来た人の比較の話として捉えるのも重要なのですが、外から来た人が部長職になるというのは、企業側の有資格者に対する期待の表れの数字なのかもしれないので、その辺をちょっと見ていくと面白いのかなと思いました。

藤本 ありがとうございます。そうしますと、今の奥邨先生のお話を踏まえて鍛冶先生、どうでしょう、非常に難しい分析なのですが。

鍛冶 そうですね。これは、いわゆるドメスティック企業と外資やベンチャーなどで全然違うようにも思うので、難しいのですが、私がある会社だと8年目で部長というのはなかなか考えにくいのが現状だと思います。、このようなデータが出ているということは、そうではない人事体系、役職体系の会社さんがあるのだろうとは思いました。それくらいしか今は言えないなと思います。

藤本 ありがとうございます。非常に難しいと思いますね。

鍛冶 はい。

藤本 福岡先生、ご自身のご経験も含めてですが、部長クラスは中途採用の企業内弁護士なのかという点、これはどうでしょう。

福岡 私が思ったのは、先ほど私のパートのところで着目をした、意外にもパイオニア的な存在の方が多いというデータとの関係性がちょっと気になるなと思っております。最初に1人目で弁護士を採られる企業が多いとすると、その企業の方は前例がない中で何らかの評価をして仕事をしていただくこととなりますので、評価を何で表すかといった時に奥邨先生がおっしゃっていた役職が一つキーワードになってきて、部長相当なのかというところで従来の制度の中に当てはめをして、そのような形で採用になったということがもしかしたら多いのかもしれないという気がしております。先ほどの別の質問項目との突き合わせなども、今後必要になるのかなと思いました。

藤本 ありがとうございます。田中先生、やはり部長クラスということになると、企業の中でそれなりに結構上の役職になるわけですが、先生はどうお考えですか。

田中 先ほどの給与を合わせに行くという意味だと、それこそラインやスタッフというところで、権限を与えずに担当部長という形で採用して、実質プレイヤー的な形で活躍して

いただくということもあるのではないかと思います。企業の採用傾向がどのような感じなのかという知見は私もないのですけれども、ただ、本当に内部で部長にふさわしい人物がいないのであれば、初めからラインの部長として採用することを前提に企業側もそれなりの採用活動をするのではないかなと思っています。ちょっとデータとは関係ない話ですけども、本当に内部的な昇進では足りないと考えた企業が、どのように採用活動を行うのかという観点も調べてみる必要があるのではないかと思います。

藤本 ありがとうございます。では、非常に難しい問題ですが、さらに難しい問題に行こうと思います。45/72 ページに進んでいただいてよろしいでしょうか。45/72、46/72、「インハウス弁護士の男女割合、修期の関係」と、次のページだとすると「役職変遷の男女比較」というものでございます。これもまた回答者数が少ないとも言えるのですが、データによれば男性の方が8年目以降については管理職の割合が大きくなっておりまして、男性の方が部長クラスにおける割合が大きいという結果が示されているわけでございます。これをどう見るかということなのです。一つは17ページのデータですと、男性と女性で昇進に差異が出ていることを示しているようにも思えるのですが、男女で差異があると評価してよいのか。もしそうだとすれば、それはなぜなのかということが一つ問題になるだろうし、また、課長クラスに関しては差異は見られないのですが、部長は有意に少ないようにも思えるわけです。男性の方が部長クラスの割合が多いのはどうしてなのかという点や、企業内弁護士はジェンダーギャップが大体少ないと言われてきたのですが、それ自体が本当なのかという疑問を投げかけるデータになっているわけです。まず鍛冶先生から、よろしいでしょうか。

鍛冶 このデータは面白く拝見していたのですけれども、この問題は弁護士に限らず、企業が必死で取り組んでいる多様性推進のところでもありまして、具体的な数字は言えないのですが、事実として管理職の女性割合は少ないです。部長クラスではほとんどいないです。そういう現状を何とか変えていこうということで、一般職や課長クラスは女性を採っていこうという動きがあるのは弊社の現状です。なので、このデータの私の読み方としては弁護士に限った問題ではないのではないかと思います。

藤本 鍛冶先生、そうすると男性であろうが女性であろうが、いろいろありますけれども、弁護士ですということ自体も男女差に今取り込まれてしまっているような状況が事実としてあるということですか。

鍛冶 そう思います。ラインに入る以上は弁護士であるかどうかは、基本的には関係がないと思います。弁護士と弁護士以外で待遇が同じ点が不満だというデータがありましたけれども、待遇は同じというところが多いと思いますので、そうすると弁護士であろうとな

かろうと、女性と男性というギャップはそのまま当てはまっていると思いました。

藤本 ありがとうございます。そうすると、次は福岡先生にお伺いしたいのですが、弁護士資格自体があるかないかということと、企業の中でマネジメントできるかどうかという能力、管理職になり得る能力というのは直接的には関係ないのかもしれませんが。今の点も踏まえて、この男女比の問題について福岡先生からご意見をお伺いすることはできませんでしょうか。

福岡 弁護士であるからマネジメントスキルがあるというのは、相関関係があるとは私の感覚では思えなかったりします。どちらかというスキル面や、ただ、法曹界の中では一つの資格があることによって、他の資格がない方々がある面ではついていきやすいというか、一定の専門性を示しているので、マネジメントをやっていく上で実施しやすい部分があるというのはあるのかもしれないですが、マネジメントスキルの面で差があるかという点、そうとは言えないのではないかと私の感覚では思っています。それで、男女差のところなのですが、女性でこの年代ということになると、司法試験に合格した段階でストレートに来たとしても20代半ばになっていて、登録10年になると30代半ばで、40代がちょっと見えてきているような方からその上の世代ということになってくると思います。女性で言うとその年代は本当にいろいろなことを考えないといけない。生物学的にもいろいろなことを考えないといけない年代ではありますので、その中で、具体的には妊娠・出産になってきますけれども、そういったことを考えつつ、それらと両立しながら管理職ということになると、自分だけではなくて他の方とコミュニケーションをとって、どのように組織をまとめ上げていくかということになりますので、両立というのはすごく難しい側面もあるのかもしれませんが。そして企業内弁護士ということになると、今調べている10年間に、なかなかシビアな時期を迎えている。私自身の経験も含めて、難しい時期を過ごすと同時に、会社でも役職上の昇進というラインに取り込まれている中で、いろいろなことを考えながら仕事をしている方が多いのではないかと思っています。両立していくのはなかなか難しいというケースもあるのかと思っています。取り留めがなくて申し訳ないのですが、

藤本 ありがとうございます。非常に難しい問題を投げかけてしまいました。この点、田中先生のお考えはどうでしょう。

田中 今、福岡先生がおっしゃったように、出産・育児や家事との両立に関して、ちょっと古いデータになるのですが、平成25年に労働政策研究・研修機構というところが行った「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」というものがございまして、その中で管理職への昇進を望まない理由を男女別に一般従業員に聞いております。いろいろ



な項目があるのですけれども、「責任が重くなる」、「自分には能力がない」という項目に関しては、あまり男女で顕著な差はないのです。最も男女で顕著な差が出た昇進を望まない理由が「仕事と家庭の両立が困難になる」というのが、突出して女性が高くなってしまっていて、まさに福岡先生がおっしゃったように両立が難しい。これは平成25年ですけれども、直近の令和2年の男女共同参画白書を見ると、2018年のデータなのですが、家事・育児・介護にかかる時間が男女別に載ってしまっていて、それも女性が2018年の時点でも208分なのに対して男性は44分という差があるという感じです。これを企業内弁護士に当てはめた時に、やはり企業内弁護士であってもこういった世の中の流れというか、ジェンダーギャップから無関係ではないのではないかということが、データ上からも読み取れるのではないかと思います。よく企業内弁護士は女性の比率が40%だと言われますけれども、あくまで弁護士全体における女性の比率と比べて企業内弁護士の女性比率は高いと言われているだけなので、それをもって本当に企業内弁護士の場合はジェンダーギャップが少ないと言いきれるかどうかは断定できないのではないかと思います。

藤本 ありがとうございます。最後に奥邨先生にお伺いしたいのですが、課長クラスに関しては逆に差が見られないということも含めて、これをどう考えるかという点を、今の点も含めてお考えをお聞かせいただければと思います。

奥邨 課長のところは、見ていると2年ぐらいうずれているのです。男性の場合だと8年目ぐらいから課長の数字が結構大きくなってくると思うのですけれども、女性で増えてくるのは10年目ぐらいからなので、単純に比べると。ある意味、後ろにちょっとずれている感が見えるのかなと。このずれがもしあるのだとすれば、何と説明するかが一つポイントになってくるのだらうかと思っていて、先ほど福岡先生がおっしゃっておられたような事項がもしかしたらここに入ってくるのかもしれない。何らかのライフイベントの関係で一時的に業務を離れられたり、少しセーブされたりということがここに反映されているのかもしれない。ただ、トータルで見ると課長職の割合自体はそれほど少ないわけではないようにも見えますので、そのような点では、途中で離れられた結果ずれただけということであれば、あまりジェンダーギャップということではないのだらうとは思っています。一方で、先ほどもおっしゃった部長職のところは、他の要因で説明できるのかということ、なかなか難しい。男性の方だと例えば3年目ぐらいから部長職の色が付いていると思うのですけれども、女性の場合は、ほぼゼロだと思うのです。本当に8年、9年ぐらいでやっとちょっと薄い線が見えるぐらいなので、やはりここは少し説明というか、何らかの要素があるのではないかと推測されるところだと思います。

先ほどありましたが、実はずちのロースクールの場合で言うと、大体今、男女比が7：3ぐらいなのです。男性が7で、女性が3ぐらいです。私の企業内法務の授業を受けている学生は、それよりも女性の割合が多くて、やはり企業の方へ進んでいる女性が多いとい

うのもよく聞いているからだと思うのですけれども、5割に近くなっています。先ほどお話にあったように、組織内弁護士協会の数字で言えば6：4ですか、男性が6。そういった数字から見ると、先ほどの部長職の数字は、ちょっと説明がつかない。全体のトータルの数字から見ると少ないのはなかなか統計的な数字的なことでは説明しづらい。他の要素をいくつか考えないといけないのかなとは思いますが。そのようなところです。

藤本 ありがとうございます。

では、この問題はこれぐらいにしまして、49/72 ページに進んでいただけますでしょうか。

「インハウス弁護士への転職タイミング」というデータですけれども、データでは8年目に転職のタイミングが来ておりまして、なぜそのようになっているのか。キャリアの転機が弁護士登録をして8年目ということにどのような意味があるのかを検討する必要があるかなと思います。法律事務所や企業におきまして8年程度の経験があれば、企業に転職するに足る実力が付いてくるということなのか。採用側から見れば、その程度の経験があれば採用基準に達してくるのだということかもしれません。逆に言えば、8年程度で望ましい転職ができないという場合に、それが意味することは、採用をしようとしている企業からは役職を任せるに足りる能力がその人にないと評価されたということの意味するのかもしれません。ここで先生方にご質問なのですけれども、このデータを読み解く前提として、例えば各ポジションにはそれを担うべき一定の年齢が想定されているのか、年齢に応じたポジションがあるのかどうか。8年目くらいというのは、例えば課長クラス以上になり得る実力の有無を企業が見極めるタイミングと言えるのかどうか。逆に、部長や課長のレベルに達していない部長や課長適齢の人を採用するよりも、企業としてもっと下の役職で若い人を採用すると言えるのか。この辺りの企業の考え方も含めて、まず奥邨先生からお教えいただければと思います。

奥邨 すみません、私もきちんと勉強した結果ということで申し上げるのではなくて、私自身は、ご案内の方もおられるかもしれませんが、大学を出て、いわゆる資格者でない形の法務部員として企業の法務部で13年働いておりました。それとの関係で一般の大卒社員の感覚で言うと、会社の中などでよく先輩から言われたのは、大体3年で一つのサイクルだと言われたのです。1年目はよく分からなくて無我夢中で働いて、2年目はそれを踏まえて少し自分で把握できて、3年目はそのまとめと、そうやって少しずつレベルアップしていくと言われた。そうだとすると、8年目は結局3サイクル目の中間段階なのです。そうすると企業としても4サイクル目に向けて、どういうふうに対処するのかという、一つ目の関門というかマイルストーンが来るのかなと。逆に言うと、その頃になると、本人もどうなるのかというのがちょっと目に見えるのかなと。自分自身の位置付け、自分自身がどうしたいのかなというのが見えてくるのかなというようなことも考えると、私は法

法律事務所の方は分からないのですけれども、企業の中の8年目の転職はある意味少し分かるのかなど。10年という流れの中だと、一番7、8、9年目ぐらいが自分を見つめ直してというような世界なのかなというのは納得性があるのかと、個人的な経験で申し訳ないですけれども思っております。ただ、法律事務所などになると全然違うのかもしれませんので、企業の感覚だと私はそのような感じで思いました。

藤本 ありがとうございます。企業内の感覚で言えば8年目ぐらいでキャリアを見つめ直して「ちょっと、よそに行こうかな」という感じになるような時かなというお話だと思いますけれども、ちょっと脱線して、これは鍛冶先生にお伺いするのがいいかなと思いますが、法律事務所でも同じように考えられるのかどうかという点で、例えば3年目、4年目で法律事務所にいたらどのような転機があり得るのか、見つめ直すきっかけがあり得るのか。事務所にいて8年目ぐらいで同じように転機があるのか。つまり、法律事務所から8年目で企業に移る方がそれなりに多いのであれば、一体どのようなタイミングなのだろうという点をまずお伺いさせていただければと思います。

鍛冶 これはあくまで個人的見解ですけれども、8年目というとやはり大きい事務所ではパートナーになるかどうかを迫られる頃だと思います。事務所を担っていく経営者になっていくのか、他の経験を積んでいくのか、あるいは自分のライフスタイルに合わせてパートナーにはならずやっていくのか等を考えるのが、ちょうど8年目ぐらいなのではないかと思います。そのように考えた結果、そこで転職する方が多いのではないかと思います。自分を振り返ると、さっき奥邨先生がおっしゃったことと同じで、3年間は無我夢中で目の前のことをやって、ようやく分かったようになるのが3年経過時だったと思います。そのあと、自分はどうのようなことを専門にしていこうか、どのようなキャリアを描こうかと考え出すのが4年目からだと思います。私の場合は、5年間は続けようと漠然と思っていたので5年間は続けました。登録後3年後の目標として自営業としてやっていけるかテストしようと、要は自分のお客さんが付くかというところを試したりしていたので、そのように3年、5年、8年が弁護士においても一つの考えるきっかけになる年数なのではないかと思います。後半は取り留めのない話でしたが、以上です。

藤本 ありがとうございます。これは福岡先生にもお伺いしようと思いますが、鍛冶先生と同じで、法律事務所の場合も同じような3年、8年という転機があるのかどうか。そこから企業に移るといって、8年目がちょうどいいタイミングなのだろうかとかお伺いできればと思いますが、いかがでしょう。

福岡 私はそのような意味で言うと早めに転職をいろいろな事情でしてしまったので、8年目のところは詳しく付け加える情報は特にないのですけれども、先ほどのデータからの

分析で、今回のアンケート結果で8年目に転職した方がワークライフバランスを重視されていたということが数字から表れていたのが、8年目に奥邨先生、鍛冶先生がおっしゃるように自分のこれまでの仕事の経験を踏まえて、どのように生きていこうかなと一段落して考えるタイミングなのかなとは数字からも推測できるのかなと思います。

藤本 どうもありがとうございます。田中先生、またちょっと別の視点を加えたいと思うのですが、8年目で企業内に入るということですが、例えば法律事務所経験しかない弁護士を、部下がいるラインの部長や課長として採用するのは一般的なことなのでしょうか。データがあるわけではないのですが、この辺りも含めて8年目という問題をどうお考えですか。

田中 すみません、企業経験が全くない方を課長、部長で採用するかどうかというのは、全く私も感覚的に分からないところではありますし、多分、弊社だとそのようなことをするのかとはちょっと疑問に思うところです。先ほど申し上げたように、本当に部長職として、弁護士として専門性を持ってラインの長として採用するというのであれば、それなりの採用活動はするのではないかなと思うのですが、ただ、8年目となった時に年齢の観点でも若くても30代半ばぐらいで、そのまま部長職として採用するのかと言われると、銀行という業種から考えてもちょっと現実的ではないのかなという感じはしています。とある銀行さんが30代の支店長を登用したというニュースは聞いたことがありますけれども、それも内部昇進だと思いますので。

藤本 ありがとうございます。8年目というのもそれなりに意味はありそうだけれども、部長しか経験していないような方もデータで先ほど出ていたので、そこもどこまで深掘りできるかを今後の課題としたいと思います。

それでは、55/72ページに進んでいただいてよろしいでしょうか。

ここは私の方からちょっと触れるだけにとどめたいのですが、データでは係長相当への就任については、官公庁経験がある場合は23ポイント増加となっております、逆に課長や副部長への就任については11ポイント減少しているのです。これがなぜそのような結果になったのかはよく分からない状況で、今後検証を進めていきたいと思いますが、非常に特徴的なデータが出ているなということで、今日はこれぐらいにとどめたいと思います。

57/72ページに進んでいただけますでしょうか。

今日のまとめと総括ということで先生方にお話ししたいのですが、企業内に入ることがキャリアアップにつながるのかどうかという点をご質問させていただきたいと思います。企業内を経験することがキャリアアップにつながるのか、キャリアアップの実質とは何なのか、今回のアンケートの回答者が、どのようなものがキャリアアップと考えていたのかということだと思っております。今日のご意見の総括も含めて、奥邨先生、お願いし

ます。

奥邨 今回のデータから、キャリアアップと捉えられる場面を見出すとすると、二つあると思います。一つは、法律事務所で働いていた方が企業に入った時に役職者、部課長者になるのがキャリアアップという状況を言うことができるのかもしれない。それが一つです。もう一つは、企業から企業に転職した場合に役職がアップするという。少なくとも現状維持もしくはプラスアルファになっている。この二つが、回答者の方がイメージしているキャリアアップの主なところということは、データから見えるのかなという気はいたします。ただ、一方でデータからまだ見えないのは、新卒で入った方が内部昇進していく時に、一般の社員と比べて早いのかどうかはちょっとよく分からないので、その辺はさらにデータが必要な部分なのかと思います。あともう一つは、内部昇進する人のキャリアアップのイメージと中途入社する人のキャリアアップのイメージが一緒なのかどうか、これはデータだけでは分からないところかもしれませんけれども、視点としては持つておく必要があるのかなと。例えば、一般社員の場合は、キャリアアップとは単に役職が上がるだけではなくて、仕事の幅が広がるような、ジェネラリストになっていくというようなイメージが日本の特に伝統的な企業では多いのではないかと思うのです。内部昇進する人は、有資格者であってもそのようなイメージを持っているのかもしれません。一方で、転職をする人の考えるキャリアアップは、専門性を高めて、法務の中で役職が上がっていくという話だとすると、先ほどのキャリアアップとは実相が違うのかなと漠然とは思っています。ただ、これをどうデータから見ていくか、そのような視点も含めて検討しないといけないところなのかなと思っております。取りあえず今はキャリアアップの話をすればよろしいのですかね。

藤本 キャリアアップの話と、それ以外に今日のまだ言い足りないところも含めてお願いします。

奥邨 私は、今回は参加させていただいて非常に貴重な機会だったなと思っているのですが、学生たちにも是非このようなデータを、丸々はお伝えできませんけれども伝えていって、彼らのキャリア選択にフィードバックできればと思っています。特に重要なのは、特定の回答というよりは、このような差というか、いろいろな解釈ができるデータが出たということが非常に重要なのだろうと思うのです。今までなかったわけですから。ここから先はまだまだこれからの仕事で、今日のものを含めてこのような読み方があるのだなど、学生にも取ってもらって自分に生かしてもらおうという、その材料として非常に重要なものが出たのかなとは思いました。すみません、取りあえずそのようなところです。

藤本 ありがとうございます。今回のアンケートの試みは、まさに奥邨先生がおっしゃっ

たように初の試みで、このようなデータが出たのは今回が初めてだと思います。そのようなことでございまして、では鍛冶先生、キャリアアップとは何ぞやということと、今日の言い足りないことを総括も含めてお話をお願いします。

鍛冶 キャリアをどう捉えるかに尽きるようにも思いますが、いただいたデータのQ3-5や6、7を拝見していると、企業の中でキャリアを積んでいきたいと考えていらっしゃる方が多いように思います。そのような回答からすると、一つ経験して他の企業の法務部に転職するとキャリアがアップしていくということは、言えるのだろうと想像します。それが弁護士事務所に入ったらどうか。その辺はキャリアの捉え方次第ですね。自分の幅が広がるのがキャリアなのか、専門性が深まるのがキャリアなのか。その捉え方によって異なると思います。個人的には、法律事務所だけではなくて企業の中の法務部を経験して、非常に業務の幅も視野も広がったと思いますので、それがキャリアアップにつながったと思っています。いずれにせよ、このような調査は本当に素晴らしいと思います。初めてということですので、これからどんどん年数を重ねてデータも蓄積していくと、更に見えていくものがあると思いますし、弁護士の可能性を広げる数字になっていくと思うので、是非また何らかの貢献をさせていただきたいと思います。今日はありがとうございました。

藤本 ありがとうございます。鍛冶先生、ちょっと質問なのですが、企業の中でキャリアアップしていくといった場合に、そのキャリアアップとは給料が増えることなのか、出世することなのか、それは連動しているわけなのですか、やはり出世ということなのですか。どうなのでしょう。

鍛冶 このアンケートはそのような前提で聞いているようにお見受けしました。冒頭に福岡先生のパートでご説明があったと思いますけれども、役職のことなのかと。役職が上がると、できる業務も広がりますし、権限も広がりますので、そのような意味で面白くなっていくのだと思っています。

藤本 役職が上がると、確かに幅が増える、いろいろな職務を体験できる、経験できることがあるので、なかなかこれ一つではないかもしれないですが、活動の範囲を広げることになると、それがキャリアアップ、出世でもあるかもしれないですね。ありがとうございます。

鍛冶 そうですね。

藤本 福岡先生、お願いします。

福岡 私も鍛冶先生と奥邨先生にそこまで付け加えさせていただくことはないのですが、印象的だったのは、私が報告したパートでもあったのですけれども、今後のキャリアアップのために重視していたことを三つ選択するという質問があったのですけれども、その中でも、マネジメントスキルや外国語、コンプライアンス体制構築業務などについて、どんどん年数を追うごとにスキルアップをして、しっかり仕事をして組織に根を張って仕事をしていきたいという方がすごく多いことが数字からも見て取れたことが励みになりました。私も自己研鑽を続けて、企業にさらに貢献できるように頑張っていきたいと思います。ありがとうございます。

藤本 ありがとうございます。田中先生、お願いします。

田中 キャリアアップが社内での昇進だと考えると、今回、法律事務所から転職された方が一定数高いポジションで採用されているというデータが出てきたのは、これまで漠然としていたところに一つ光が当たったのかなという印象を持っています。ただ、私のように新卒で企業に入って、私は転職しましたが、ずっとその会社に居続ける方々もいるという中で、今回のデータだけをもって「昇進の道はないよ」と言ってしまうと夢も希望もなくなってしまうのかなとも思います。あくまで今回のデータから言えることも仮説の一つなのかなと捉えた上で、最終的には個人がどのように社内で昇進していくかという問題かと思えます。とはいうものの、今回まだ分析の足りていないところなどもあるので、さらに小委員会で分析をしていく必要性はあるのではないかなと思いました。以上になります。

藤本 ありがとうございます、先生方。今日はお忙しい中、いろいろとありがとうございました。現在、分析の途上でございまして、今後も今日の議論を踏まえて分析を進めていきたいと思っております。分析の視点や今日の議論の中でお気づきの点がございましたら、是非ご指摘いただければと思いますので、アンケート等で今日聴いてくださっている先生方からご教示をいただきたいと思っております。パネルディスカッションにつきましてはこれで終わりしたいと思いますけれども、非常に今日はパネルディスカッションがスムーズに進行いたしましたので、もう少々お時間はあります。ここで予定にはなかったのですが、本間座長、今日のパネリスト間の議論を聞いていかがでしょう。最後に一言。

本間 いきなり来るね。

藤本 ええ、いきなり振らせていただきますが、お願いします。

本間 パネリストの方々、なかんずく中央大学のチームの方々、本当に立派な分析とご意見をありがとうございました。最初に申し上げましたけれども、まだまだこれは初めての試みでございまして、実際のところ137人ということでn自体もそれほど多くない。分析を始めるとさらに小さくなってしまいうということで、どこまでこれで全体の傾向が見られるのかということはあるのですけれども、一つの形なり数字を見ていくと、現実を直視することになると。好むと好まざるとにかかわらず、よかれあしかれ、現実を見ていくことは、これから企業内弁護士としてのキャリアを積んでいくに当たって、あるいは弁護士会として企業内弁護士、あるいは弁護士全体のキャリアのプランを考えていくに当たって非常に重要なことだと思います。

また、今日の発表及びディスカッションでも出たように、まだまだある意味ここでは回答よりも考えなければいけない問題が山積だと確認したことが重要なのだろうと思います。これでもしご関心を持たれた方がいらっしゃいましたら、来年9月に名古屋で、このままうまく行けば本番の業務改革シンポジウムが行われる予定でございますので、どのような形でやるのか、ハイブリッドでやるのか、対面だけでやるのか、その辺はこれからまた日弁連内で議論が進んでいくことだと思いますけれども、是非ご関心をこれで少しでもお持ちいただければと思います。

また、実際のところ私はよく呼ばれて言うのですけれども、今のちょうど10年目の方々、60期代、さらにちょっと進めて50期代の初めの方々こそが、日本で企業内弁護士というものを作っていくパイオニアであると思っております。私のような年寄り、どちらかという外資系に入って、特にアメリカを中心とした、ある意味出来上がった企業内弁護士像の中で鑄型にはめられたということで、問題意識もなく「そういうもんだな」ということでやってきた世代ですけれども、むしろ皆さんこそが、特に日本のいろいろな意味での国内企業の企業文化の中で、インハウス弁護士業務を根付かせることに当たっての、まさにパイオニアだと思っております。その分だけ夢も大きいですが、責任も大きい、後進のことを考えると。そのような意気込みでキャリアに関する検討及び日常業務を続けていただければと思ひまして、最後は年寄りの繰り言になりましたが、私からのご挨拶とさせていただきます。今日は本当にありがとうございました。パネリストの方々、それから中央大学のチームの方々、本当にありがとうございました。来年のシンポに向けて、まだまだこれからこの作業を敷衍していかなければいけないので、ご協力をよろしく願いたします。どうも。

藤本 本間座長、ありがとうございました。

本間 失礼しました。

藤本 本シンポジウムですけれども、来年の9月3日土曜日に開催すべく準備中ござい



ます。まだ分かりません、いろいろありますので。今日は以上にしたいと思います。お忙しい中ご視聴くださりましてありがとうございました。今後ともよろしく願います。では、今日は閉会とさせていただきます。

本間 ありがとうございました。