

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 第7分科会  
**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—

記 録

日時：2022年9月3日（土）12:45～18:00

場所：愛知大学名古屋キャンパス講義棟L901教室

- ◆開会挨拶 ..... 3  
「企業内弁護士のキャリア形成に関するアンケート」調査・分析の趣旨説明  
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式会社）
- ◆第1部 アンケート調査の深掘り①（キャリアの状況） ..... 5  
(1) アンケート報告  
報告者 飯尾 淳 中央大学国際情報学部教授（分析チーム主査）  
(2) 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  
五十畑昭彦 東京弁護士会会員（西村あさひ法律事務所）  
上野 陽子 第一東京弁護士会会員（株式会社ジャックス）  
モデレーター 田中 努 東京弁護士会会員（株式会社ローソン銀行）
- ◆第2部 アンケート調査の深掘り②（求められるスキル） ..... 21  
(1) アンケート報告  
報告者 飯尾 淳 中央大学国際情報学部教授（分析チーム主査）  
(2) 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  
小池 雅雄 千葉県弁護士会会員（千葉県信用保証協会）  
吹屋 響子 福岡県弁護士会会員（TOTO株式会社）  
モデレーター 明石 幸大 東京弁護士会会員（大正製薬株式会社）
- ◆第3部 アンケート調査の深掘り③（キャリアアップの状況と就職形態） ..... 36  
(1) アンケート報告  
報告者 只野日向子 中央大学国際情報学部学生（分析チームメンバー）  
飯尾 淳 中央大学国際情報学部教授（分析チーム主査）

(2) 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  
岩本 竜悟 第二東京弁護士会会員（ジェンマブ株式会社）  
重富 智雄 東京弁護士会会員（丸の内中央法律事務所）  
モデレーター 藤本 和也 第一東京弁護士会会員（Chubb 損害保険株式会社）

◆第4部 アンケート調査の深掘り④（職業選択とジェンダーギャップ）…………… 52

(1) アンケート報告

報告者 藤山勇愛美 中央大学国際情報学部学生（分析チームメンバー）  
飯尾 淳 中央大学国際情報学部教授（分析チーム主査）

(2) パネルディスカッション

パネリスト 上野 陽子 第一東京弁護士会会員（株式会社ジャックス）  
稲田 博志 東京弁護士会会員（株式会社あおぞら銀行）  
モデレーター 福岡充希子 第二東京弁護士会会員（株式会社ベネッセコーポレーション）

◆総括講評…………… 66

奥邨 弘司 慶應義塾大学大学院法務研究科教授

◆閉会挨拶…………… 70

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 損害保険株式会社）

配布資料（別刷）

◆開会挨拶

「企業内弁護士のキャリア形成に関するアンケート」調査・分析の趣旨説明

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  
座長（日清食品ホールディングス株式会社）

本間 時間になりましたので、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第7分科会「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－」を開会いたしたいと思えます。私は、日本弁護士連合会、弁護士業務改革委員会の下にございます企業内弁護士小委員会の座長を務めております本間正浩と申します。東京弁護士会所属、41期でございます。

全国から、この名古屋の会場にお集まりいただいた会員の皆様、また、ライブ配信をご視聴していらっしゃる皆様、本日は当分科会にご参加いただき、誠にありがとうございます。開会に当たり、恐縮ではございますが、何点かご注意ください点を述べさせていただきます。当分科会の配布資料がお手元にある方は、3ページをご覧ください。また、オンラインで参加の皆様については、資料は日弁連ウェブサイトのイベント欄の本日のイベント案内に、第7分科会、当分科会の資料PDFを掲載しておりますので、そちらの3ページをご覧くださいと思います。写真撮影、録画・録音、配布資料のお取り扱いについて記載しておりますので、オンライン参加の皆様を含め、ご留意いただければと存じます。

また、本分科会終了後、資料集の末尾にあります参加者アンケートにご協力いただければと存じます。会場の皆様、お手数ですが、最後のページを切り離してご記入の上、本会資料の回収箱に入れていただくか、後ほどファクスにてご送付いただきたく、よろしくお願いたします。あるいは、資料集の3ページの2次元バーコードを読み取っていただき、ウェブフォームから回答いただくことも可能です。オンライン参加の皆様におかれましては、ウェビナーが終了した後に、ウェブアンケートのURLが表示されますので、そのままご回答いただき、ご送信いただけると幸いです。

事務連絡はこのぐらいいたしまして、本題に入らせていただきます。この分科会は、日弁連の中に、弁護士業務をめぐる諸課題を検討することを主眼としている弁護士業務改革委員会というものがございますが、その下部機関として、企業内弁護士をめぐる実務的な諸課題を調査・研究している、企業内弁護士小委員会の主催によるものでございます。具体的には、企業内弁護士の実務に役立つ研修、あるいは各種のアンケート調査・分析、本日のようなシンポジウムの企画・実施といった活動を行っております。

企業内弁護士のキャリアということですが、これは数十年に及ぶものでございます。27歳から28歳ぐらいで弁護士登録をスタートして、企業に勤めると、60歳、65歳ぐらいまで、約30年から35～6年のキャリア。この長いキャリアの中で、企業に入社した後で、どのようなキャリアを積むのか。その実相について、われわれとしては、これまでの情報は十分でなかったと考えまして、今回の企画に立ち至ったものでございます。

この分科会のタイトルにありますような問題意識に基づきまして、今回、私たちは、わが国の弁護士の人口が急激に増加した時期に弁護士になり、ちょうど10年を経過した、司法修習60期から62期の会員の皆様に対して、アンケート調査を行いました。司法修習後、

直ちに企業内弁護士として企業に入った人や、途中から企業内弁護士になった人、あるいは、企業内弁護士になった後で法律事務所に戻ったような方々、そのような方々がどのような考え方を持って企業内弁護士になったか、あるいは、どのような経験を積んで、どのようなポジションで働いているか、どのような価値観を持ってキャリアを積もうとしているのかを探ることが目的でございました。

今回のアンケートの特色でございますけれども、対象となった人々に対し、多くの質問項目について、1年刻みで回答を求めたということが特色です。これにより、キャリアの積み重ねに従って、どのような、一人一人の弁護士が各種の質問項目に対して経年変化が見られるかということを観察することが可能になりました。このような試みは、わが国の企業内弁護士に関する調査としては類例のない試みでございまして、非常に興味深い結果を得ることができました。

1点ご注意いただきたいのですけれども、アンケート対象者数に対して回答数は6%と、非常に少ない数字になっております。実は、一見、非常に少ないように見えるのですけれども、これは、技術的な理由によるものですので、回答者のパーセンテージが少ないということにはならないと思っています。現役の企業内弁護士は名簿を見れば分かるのですが、企業内弁護士の経験はあるが、現在はそれを離れている方々を、記録上、今、正確に把握する方法がございません。したがって、該当期60期から62期の方々全員にアンケートを送付せざるを得なかったという事情があります。実際問題、回答者中、企業内弁護士の経験のある方は137人になります。これは、各年における企業内弁護士およびその経験者の想定からすると、相当高い割合ではないかと思っております。

さはさりながら、137人はそれほど大きな数字ではなく、統計学的分析を行うには絶対数が不足している面があるということも否めません。したがって、今回の結果をもって、絶対的なものと考えてすることは危険だと言わざるを得ません。あくまで一つの試み、参考値であると考えておいた方が無難であるかとは思いますが、これにつきましては、今後の調査等を繰り返すことによって、より精密な事実把握をしていきたいと考えております。

この回答につきましては、データ分析をご専門とする、中央大学国際情報学部の飯尾淳教授をお願いいたしまして、飯尾先生をリーダーとするインハウス弁護士キャリア分析チームというものを立ち上げていただきました。これには、中央大学の吉田雅裕准教授、小花聖輝准教授、松崎和賢准教授の他、飯尾ゼミ、吉田ゼミの学生さんたちによって、多大なる協力の下、統計学的あるいは専門的なデータ分析をいただきました。また、検討の過程では、企業法務に精通されている、慶應義塾大学ロースクールの奥邨弘司教授にも、毎回、議論に加わっていただき、助言をいただきました。本日は、コメンテーターとして奥邨教授、報告者として飯尾教授、中央大学学生の只野日向子さん、藤山勇愛さんにお越しいただいております。皆様、ありがとうございました。

そして、本日は、この分科会をさらに四つの部に分けました。第1、「キャリアの状況」、第2部として「求められるスキル」、第3部として「キャリアアップの状況と就職形態」、第4部として「職業選択とジェンダーギャップ」という四つの視点から深掘りし、報告とパネルディスカッションの形式で掘り上げていこうと思っております。いろいろと、皆様の想定のとおり、あるいは、想定と異なった結果なり議論がなされるかもしれませんが、自分の弁護士としてのキャリアを考える際において、やはり出発点はフェイス・ザ・リア

リティ(face the reality)といいますか、実態を直視する。それが好むと好まざるとにかかわらず、あるいはよかれあしかれ、実態をまず虚心坦懐に見つめてみるというところが出発点であろうと思っております。いろいろな限界はあるものの、非常に興味深い議論がなされると思っておりますので、ぜひ最後までご清聴をいただければと思います。

それでは、早速、第1部のアンケート調査の深掘り、その1、キャリアの分析に入っていきたいと思っております。これにつきましては、先ほどご紹介させていただきました、中央大学国際情報学部教授の飯尾淳先生にご報告をいただき、次いでパネルディスカッションに移っていきます。パネルディスカッションにおいては、パネリストとして奥邨弘司教授の他、当会側から五十畑昭彦先生、上野陽子先生にご登壇をいただきます。なお、上野先生はリモート出演ということになります。また、田中努先生がモデレーターを務めます。

それでは、第1部の報告者およびパネリストの皆様、ご登壇いただきたいと思っております。では、最後までご清聴いただくことをお願いいたしまして、私からのご挨拶といたします。ありがとうございました。

#### ◆第1部 アンケート調査の深掘り①（キャリアの状況）

##### (1) アンケート報告

報告者 飯尾 淳 中央大学国際情報学部教授（分析チーム主査）

##### (2) 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

五十畑昭彦 東京弁護士会会員（西村あさひ法律事務所）

上野 陽子 第一東京弁護士会会員（株式会社ジャックス）

モデレーター 田中 努 東京弁護士会会員（株式会社ローソン銀行）

飯尾 それでは、私、飯尾の方から、第1部の報告を申し上げたいと思っております。資料を表示させていただきます。

改めまして、中央大学国際情報学部の飯尾でございます。1点、簡単に私どもの宣伝をさせていただきたいと思うのですが、資料に「iT L」というマークが入っております。「iT L」というものは、私どもの国際情報学部の愛称といいますか、略称で、われわれは「iT L」と呼んでいるのですが、「IT」と「Law」ですね。私どもの学部はIT、情報技術と、それから法律ですね。すなわち、現代社会は情報化社会であるということで、情報技術でできること、そして、そのサービスを社会に展開していくときに、やっていいことは法律で決まっているので、できることと、やっていいことを学ぶということで、「iT L」と。なかなか、情報技術と法律を同時に学ぶという学部は、全国どこにもないと思っておりますので、そういった意味でも、今回のインハウス弁護士データの分析は、私どもにとっても非常にすばらしい機会を与えてくださった。私どもも大変楽しく分析作業をすることができましたということを最初に報告させていただきます。

それでは、中身に入っていきます。先ほど、本間先生の方から簡単に紹介がありましたように、インハウス弁護士が急増した背景の上で、その実態を探るというアンケート調査だということです。この辺のところは既にご紹介がありましたので、ざっと飛ばしていきますが、先ほど本間先生からもありましたように、回収率が6%と非常に低いのですけれ

ども、ただ、一般のアンケートでも、大体 10% ぐらい取ればいい方であろうということを考えて……。ということなので、今回のように、次のページにありますように、13 年間のキャリアパスを明確にするために、1 年ずつ、ほとんどの質問について毎年答えていただくという、平たく言えば、しつこく聞いていくというようなアンケートのやり方は、なかなか他にも類のない、アンケートの取り方という意味でも非常に斬新なものであるということです。

ただ、13 年間取っていますが、60 期から、61、62 ですね、ということで、12 年目と 13 年目はデータが足りないというところもございまして、実際集計してみると、非常に不安定な結果になっておりますので、残念ながら、12 年目と 13 年目は今回割愛させていただいて、11 年間というところに着目して分析をしております。

キャリアアップに着目して、アンケートの回答の中でも、「転職がキャリアアップにつながると感じて転職をしたのだ」というような回答が非常に多いということで、では、どのような要因でキャリアアップにつながるのだ、あるいは、転職がキャリアアップにどのような効果があるのだというようなところを見ていきたいと考えております。

そして、この報告の中で、若干、言葉の定義をしっかりとっておいた方がいいのではということでご説明を申し上げますと、「1 年目就職」という言葉が出てまいります。「1 年目就職」という言葉は、弁護士資格を取得した後に、1 年目からすぐにインハウス弁護士、これは内資、外資、ベンチャーに限りませんが、そのような立場になった人のことを「1 年目就職」というように今回は定義して使っております。

では、「1 年目就職」ではなくて「中途採用」ということですが、「中途採用」で転職をしてインハウス弁護士になったという方ですね。弁護士資格を取得した後で、初めは弁護士事務所に所属したものの、その後、転職してインハウス弁護士になった人、これを「中途採用」と呼んでおります。

それから、「転職」という言葉ですが、出向などは除きます。所属先が完全に变化する状況ですね。当然ながら、インハウス弁護士から他の企業のインハウス弁護士に変化するというパターンもございしますが、これも「転職」の対象になり得ます。

さらに、「管理職」という言葉も使っておりますが、課長以上の役職をここでは「管理職」としてまとめております。ただ、調査期間が 10 年であると。10 年ということは一般的に、私も、今は中央大学にいますが、その前は民間企業に 19 年勤めておりましたので、大体、民間企業の状況は理解しておりますが、新卒で入って 10 年ぐらいでやっと管理職になれるかなど。早いところではなるでしょうけれども、大きな企業ではもう少しかかるというようなこともございますので、その点ご注意ください。

以上、前置きで、第 1 部のアンケート集計の深掘りのパートに入ります。キャリアの状況がどうなっているのかということですね。単純集計では見えてこなかったようなところを、クロス集計して、少し深掘りしてみたというご報告に移ります。

まず、Q の 2 の 6 は役職を聞いております。1 年目から 11 年目まで。先ほど、12 年目、13 年目も聞いていると申し上げましたが、分析では、とりあえず 11 年目といたします。こちらの Q の 2 の 6 は、「その時点において、役職は何でしたか」という質問ですね。そして、Q の 2 の 7 は、「ライン職ですか、そうではない職種ですか」と。「ライン管理職なのか、専門職・スタッフ職なのか」という区別を取っております。

こちらは、左右二つのグラフに分かれておりますが、左側のグラフは、アのライン管理職の方ですね。1年目から11年目まで、「ライン管理職だ」と答えた皆様の回答を年ごとに集計して、さらにQの2の6、役職で分類しているという時系列のグラフになります。そして、右側は、「専門職・スタッフ職である」と回答した皆様について、1年目から11年目まで、同様に集計を取ったものです。

これを見ますと、左側のライン管理職の方のグラフ、注目していただきたいのはエの黄色のところですね。課長・副部長相当という役職ですが、ライン管理職は、右側の専門職・スタッフ職も、4年目から急に増えてはいますけれども、左側を見ると、順当に黄色のところの割合が増えているということが見て取れると思います。ライン管理職は順番に出世しているのかなというところですね。アの一般職も、それに伴って徐々に減っているという傾向を読み取ることができます。

一方の右側の専門職・スタッフ職のグラフですが、左側と比べて大きな特徴は、クの「その他」ですね。「その他」は、一番上にございます茶色の部分ですね。茶色の部分が一定の割合を占めて、これが1年目から、1年目、2年目、3年目は少し傾向が変わりますけれども、その後はほぼ一定の割合を占めているということです。「その他」の中身が何を指すかということまでは深掘りはしておりませんが、専門職というところがここに表れているのかなという感じですね。

続きまして、Qの2の6、役職と、Qの2の9は、「部署の規模はどのぐらいですか」という質問です。これも同様に、Qの2の9のアからウは、ウが20人以上で、アはそれより多い、イもそれより多い。要するに、大規模なところから小さなところに移っていくわけですが、20人以上の部分をも一つ一つのグループとしてまとめまして、左側に集計したものです。そして、右側は「20人未満の小さなサイズをまとめると、どうなるか」ということになっております。

この左と右を比べてみますと、特徴的なことは一般職のところを見ていただくことがよいかと思いますね。一般職のところは、右側のグラフでは順当に比率がどんどん下がって行って、6年目、7年目ぐらいから、1割以下ぐらいの割合になっていて、その分、それ以上の主任リーダー相当から始まって、係長・課長・部長相当ですね、順当に割合が増えているということを読み取ることができます。一方の左側の大きな組織も、課長・副部長相当のところが増えているので、順当に出世しているとは言えますけれども、左側と右側を比べますと、組織の規模が小さい方が昇任は早い、課長・副部長相当が占める割合も大きくなる年次が早いということが見て取れるということですね。

次のグラフは若干毛色が変わりまして、Qの2の10は、「その年に、先輩、同輩、それから後輩、そのような人たちがどのぐらいいましたか」というクエスチョンです。こちらは、まず、全てを集計したものが左側です。そうしますと、当然ながら、後輩の数は1年目はほとんどいません。当たり前ですね。それが、年を経るごとにどんどん増えていきますよ。それから、同級生といえますか、同輩の数もそれほど変わらない。一方、全てを集計したものは、青の線で表れている「先輩の弁護士の数はどのぐらいいますか」ということが、1年目は3.5より少し上のところであって、これが順当にずっと6年目ぐらいまで、右肩下がりになっています。

これは何かということですが、右側のQの2の6の「(空白)を除いて集計したも

の」を見ていただきたいのです。「空白」とは、Qの2の6は役職を聞いていますので、要するに、インハウス弁護士ではない人たちの影響であると。そう考えますと、左側の「全てを集計したもの」の赤丸がついているところは、恐らく法律事務所の関係であろうということが推計されます。インハウス弁護士に関して言うと、右側の「(空白)を除いて集計したもの」ということで、これは数を見ていただくと、例えば、後輩も順当に増えているとは言っても、増えたとしてもせいぜい2人程度ですね。ですので、数は非常にどれも少ないということが読み取れます。

続きまして、Qの2の6、役職、それから、Q2の12、主たる仕事の仕方を集計したものです。「主たる仕事の仕方」とは、この下にございますが、ア、客観的な法的分析を行い、これをビジネス側に伝達する。それから、イ、上記アを踏まえ、企業として取るべき法的立場をアドバイスする。ウ、さらに企業の取るべき行動をアドバイスする。エ、そして、それを実現するべく、社内関係部署に働きかける。オ、上記エの活動を通し、結果としての企業の意思決定について、責任を分担するということです。つまり、これはどのようなことかということ、アは非常に単純な仕事で、オに行くにつれて責任が増えていくというような立場になるということですね。これは、当然ながら、部長相当まで行くと、アやイというような責任を伴わない仕事はございませんで、若干ありますけれども、エやオなどの重要な責務を任されている。

ただ、特徴的といいますか、さはさりとして、一般職や、主任・リーダー相当、課長、係長のような役職の方であっても、それなりに、オの最終的な責任を担うということまででは、一般職、リーダー相当の方はほとんどないのですけれども、「働きかける」というところが非常に実数が多いので、それなりに重要な働き方をされている方が多いということが読み取れます。

続きまして、Qの2の6の役職と、それから、Qの3の1は転職の理由を尋ねております。Qの3の1の選択肢、若干細かくて恐縮ですが、アからス「その他」まで、無回答が非常に多いのですけれども。それから、重要なところは、「total」のところに黄色でマークしておりますが、アとウとケですね。アは「転職がキャリアアップにつながると感じたから、転職したのだ」ということです。ウは「転職先組織の業務内容やポジションが魅力的だった」、それから、ケが「転職先組織の方がワークライフバランスを取りやすいと感じた」というところです。この後、「ワークライフバランス」というキーワードが非常によく出てきますので、頭の隅に入れておいてください。この三つが非常に、トータルした中で数が多かったということで、ここではアとウとケに着目して分析をしております。

まず、「キャリアアップのため、転職しました」という状況がどうであったかということですね。これは役職と転職理由のクロス集計で、「キャリアアップのために転職したのだ」と答えた方々が、その年度ごとに、どの役職で転職されたのかということ。キャリアアップで転職しているので、一般職として転職するということは普通は少なからうといえますか、要するに役職付きで転職をしてキャリアアップを図るということですので、1年目は100%になっていますが、これは恐らく、1年目は非常に数がなくて、また、1年目ということは当然若い方ですので、一般職で転職したということは順当かとは思いますが、他のところを見ると、係長・課長代理相当、グレーのところですね、これが非常に多い。それから、課長・副部長相当で転職された方も、3年目以降はコンスタントに出てく



る。という感じで、そういった役職付きで転職をしてキャリアアップを図る。そのような理由によって転職されたというケースが非常に多いということが、まず。キャリアアップのために転職したという理由で転職されたと、クロス集計から読み取ることができます。

さらに、「キャリアアップ」と非常に似ているといえますか、「地位」という言葉ですね。業務内容、あるいはその地位に魅力を感じたから転職したのだと。これも、「キャリアアップ」と非常に似ているということではございますが、先ほどと同様に、係長・課長代理相当と、それから、課長・副部長相当、さらには「部長相当で転職しました」というところも、6年目、8年目、10年目、11年目という辺りに見られます。1年目と2年目は回答がなかったのでゼロになっています。

さらに、「ワークライフバランスの確保を目的として転職したのだ」という皆さんですね。こちらは、「一般職で転職しました」、あるいは一般職、主任・リーダー相当、要するに、このグラフで言うと、青、それからオレンジ色の部分ですね、その割合が、先ほどの二つ、ウやアに比べると多いかなということです。これは、ワークライフバランスを確保するということで、地位にこだわることなく、ワークライフバランスを求めて転職したということを見ると、そうだろうなという結果ですね。

以上、これは13年分を合算して集計したものです。13年分を合算して、役職と転職理由のクロス集計を取りますと、先ほどアとウとケのみに注目しましたが、ここでは全部、集計しています。そうすると、一般職からその他までを全部まとめたものがこれになりまして、「事業の将来性」はオレンジ色ですね。オレンジ色のところは、回答としてはイ、「転職先組織の事業に将来性を感じて転職をしたのだ」というところが、ウやエ、係長・課長代理相当もしくは課長・副部長相当で転職された方に多いかなということが読み取れますし、あるいは、当然、「事業の将来性」と「事業内容・地位」というところは非常に似ていますが、こちらも係長・課長代理相当、それから課長・副部長相当で転職された方が、他と比べると比率が多いかなというように見られます。

一方の「ワークライフバランス」ですが、一般職で転職したという方から、部長で転職したという人まで、部長はあまりいませんが、課長・副部長相当まで満遍なく見られます。それから、「キャリアアップ」もそうですね。キャリアアップのために転職したという方とワークライフバランスのために転職したという方は、一般職から管理職まで満遍なく見られるということです。

それから、ここでは示してはございませんが、「転職先組織の事業に将来性を感じた」と「組織の業務内容やポジションが魅力的だった」も、同様の傾向が見られました。

さらに、まだもう少し続きます。Qの2の1は異動状況です。所属組織が民間企業か、それ以外ですね。それと転職理由のクロス集計を取りました。民間企業とそれ以外に分けてやったもので、それについて先ほどの転職理由で集計しました。グラフは実数と……。すみません、割合はないですね。実数だけですね。民間企業に転職した場合の実数の積み上げは、1年目から11年目まで、このようなグラフになっています。

そして、民間企業以外に転職した場合のグラフはこのようになっていますね。これは、ワークライフバランスのところでしょうか、注目すべきところは。ワークライフバランスはグレーのところですが、民間企業に転職した場合、それなりにワークライフバランスを見ているんですが、民間企業以外の転職においては、ワークライフバランスはあまり考えられ

ていないというような特徴を見いだすことができます。

13年分全てを集計すると、それが明確になってきて、民間企業に転職したケース、それ以外のケースを比較してみると、この丸で囲んだところが民間企業に転職した場合の理由です。「ワークライフバランスを取りやすいと感じた」と答えた方が、それ以外に転職、「それ以外」とは、おおよそ法律事務所などですけれども、それに比べますと「ワークライフバランスを取りやすいと感じているのだ」という回答をされているということでございます。

あと二つぐらいですか、第1部は。次は役職ごとで、Qの3の4の質問です。Qの3の4は「専門家として扱ってもらえていると感じているか、そうではないか」という質問で、アからエまで選択肢がございます。「専門家として取り扱っていると感じる」「そう思う」のがアですね。それから、「どちらかといえば、専門家として扱ってもらえていると感じている」、これはイですね。さらに、感じていないものは、「どちらかといえば、あまり専門家として取り扱われていると感じていない」がウ、「専門家として扱ってもらえていると全く感じていないよ。そう思いません」という回答がエです。全般を見ると、明らかにアやイが非常に多いので、これはいい傾向といえますか、全般に「専門家として扱われていると感じている」という、「そう思う」「どちらかといえば、そう思う」が9割以上を占めています。

ただ、役職別に集計してみると、役職が高くなればなるほど、この青の割合が増えている。すなわち、「そう思う」という割合が増えていますので、「職場からプロフェッショナルとして尊重されていると感じている」という答えが得られました。これも、当然といえば当然かなという気はいたします。

第1部はこれが最後ですね。第1部の最後の内容になります。こちらは、今まで役職絡みで見てまいりましたが、最後の集計結果は、Qの3の5、キャリアのイメージという質問と、Qの3の8、「職業選択で重視することは何ですか」という質問です。Qの3の5、キャリアのイメージですが、回答は五つありまして、ア、「企業内弁護士としてキャリアを積んでいくのだ」というものですね。そして、イは、「弁護士（法律の専門性）にこだわらず、キャリアを積んでいくのだ」というイメージを抱いている。さらに、ウは、将来的に法律事務所の弁護士に転身するというイメージを抱いている。エは、「決めていません」と。エとオは似ているのですが、オは、「インハウス弁護士のキャリアのイメージが、まだ、つかめていません」と。エは、どちらかという、漫然と何も決めていないという人で、オが若干違うのは、インハウス弁護士としてはキャリアのイメージがつかめていないと。その辺りが若干違っているということになります。

それで、クロス集計を取った「職業選択で重視すること」の回答ですが、ア、青が、自らの専門性が生かされること、イ、ワークライフバランス、ウ、収入を得ること、エ、福利厚生が充実していること、オ、グローバルな環境で働くこと、カ、希望する業界で働くこと、キ、希望する特定の組織で働くこと、ク、人間関係のストレスがないこと、その他というように分かれております。こちらは特徴的に、なかなか分析もしにくいところではございますが、「法律事務所の弁護士に、将来、転身するのだ」と考えている方は福利厚生に全く興味がない、また、企業内弁護士のキャリアのイメージがつかめていないうちは、希望する業界は、この緑の部分ですね、そちらもあまり関心がないようだというよ

うなところでしょうか。そのような特徴が見られるかなというところでございます。

以上、第1部、30分を使って報告いたしました。

田中 飯尾先生、ありがとうございました。

それでは、ただいまのご報告を受けまして、第1部のパネルディスカッションに入りたいと思います。第1部は「キャリアの状況」ということになりまして、主に、アンケート結果にもありましたように、仕事の仕方や、あとは企業内弁護士のキャリアイメージといったところに焦点を当ててまいりたいと思います。それでは、まず、パネリストの皆さんから自己紹介をお願いしたいと思います。奥邨先生、お願いいたします。

奥邨 慶應義塾の奥邨でございます。専門は知的財産法と企業内法務になります。現在、ロースクールでは、知的財産権関連科目と、将来の進路として、インハウスをはじめ、企業の法務部を希望する、または、そういう進路に関心のある学生向けの授業を担当しています。どうぞよろしくお願いいたします。

田中 ありがとうございます。続きまして、五十畑先生、お願いいたします。

五十畑 東京弁護士会所属の五十畑です。1995年に弁護士登録をした47期で、今年で28年目になります。最初の16年は、弁護士として過ごし、その後11年を企業内弁護士として過ごしました。登録から最初の16年のうち半分、約8年間は、東京の一般国内民事事務所、次の4年間はアメリカに行きまして、大学院の修士課程を卒業後、現地事務所で働きました。残る4年間は東京に戻りまして、準大手法律事務所企業法務を中心に携わっておりました。

17年目に当たる2011年に、民営化後ほどないゆうちょ銀行が法務を強化するため、法務部を独立して設置することになりました。そのときに、たまたま縁があつて、「法務の責任者として、法務部をつくってみないか」ということで、企業内弁護士になる機会を得ました。そこから11年間、京都のメーカーに短期在籍したことやその後日本郵便に戻ってきたことを含め、複数の会社で、法務部長ないし法務担当役員として働いておりました。昨年からは弁護士に戻りまして、東京の大手事務所に所属しております。表面的にはともかく、出たところ勝負の泥くさい経験を節操なく積んできたということでもあります。今日は、どちらかという、採用する側やマネジメント側からのコメントが求められるのかと思っております。よろしく申し上げます。

田中 ありがとうございます。それでは、リモート出演されています上野先生、自己紹介をお願いいたします。

上野 株式会社ジャックスに所属しております上野と申します。65期になります。今日のアンケート結果に合わせて属性を申し上げますと、社会人経験がある他学部から、法律の方にキャリアを転向しております。弁護士になってからは、最初に入ったのが総務省で、任期付公務員として2年間勤務をした後に転職をしました。現在、株式会社ジャックスでラ

イン職である法務課長職を経て、弊社の場合はキャリアのいろいろと転換などができることから、課長職相当の専門職に移って、訴訟などの臨床法務の部署を経験して、また法務部署に戻っております。

今現在、まだ、子供を産んで産休・育休中でして、10月から職場に復帰する予定になります。よろしくお願いいたします。

田中 ありがとうございます。

モデレーターを私、田中が務めさせていただきます。私は修習期は64期になりまして、現在は、コンビニのローソンが作りましたローソン銀行という、開業4年目の新しい銀行に勤務しております。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、パネルディスカッションの中身に入っていきたいと思います。先ほどの飯尾先生からのご報告にもありましたように、まず、一般的なお話としましては、ライン職やスタッフ職、あるいは組織の規模といったようなところで、多少のばらつきはあるものの、この11年、アンケートを取ったのは13年ですけれども、その間に一定程度、企業内弁護士がそれなりの役職に就いているという状況が見えてくるかと思われまます。また、先輩、後輩の人数といったところもご紹介いただきましたが、これを見る限り、後輩が増えていると回答した方もいらっしゃるということで、それなりに企業に定着しているといったような状況も見取れるかなというところでございます。

そういった状況を踏まえまして、企業内弁護士がどういった仕事の仕方をしているのかというところで、資料の通し番号で言いますと、18ページを投影いただけますか。

田中 ありがとうございます。こちらの、今、投影している結果によりますと、ここでは、役職ごとに主たる仕事の仕方というところを集計したわけですが、アンケートでは、係長相当以上になると、「結果としての企業の意思決定に責任を分担する」という回答をする人が多くなっています。他方で、一般職の方でも「社内関係部署に働きかける」といったような回答や、同じく「結果としての企業の意思決定について、責任を分担する」と回答した方もいるということになります。

ここで、一般的に企業の中では、役職が上がるにつれて組織上の職務権限も増えていくというようになっているかと思われまます。ですので、課長相当や部長相当ということであれば、社内の規定上も、明確に決裁権限などを与えられていまして、それに伴う責任も負っているということなので、その点はアンケートの結果も違和感はないかと思われまます。他方で、一般職の中でも、「責任を分担する」という回答をしているというところで、組織の中で明確な権限や責任を与えられていない方が多い中でこのような回答をしているというところに、どういった背景や要因があるのかが興味深いところかと思われまます。

ここで、パネリストの方々にご質問させていただきたいのですが、一般職の方が、「責任を分担する」と回答している背景や要因として、どのようなことが考えられますか。まず、奥邨先生、お願いできますか。

奥邨 はい。先ほど、自己紹介のところ飛ばしてしまったのですが、これからお話することと関係しますので少し申し上げますと、私自身は、今からちょうど30年前に学部を

卒業しまして、電機メーカーに就職して、いわゆる非資格の法務部員として働き始めました。その後、アメリカのロースクールに留学して、帰国して「お礼奉公」が終わった後で大学の方に転じたというような形になっております。企業の法務部員として13年ほど働いておりました。

そのときの経験も踏まえてですが、今のお話を伺っていて思ったのですけれども、自分の働き方、周りで見えたことも含めると、法務の部員は、自分の役職の二つぐらい上の役職のビジネス部門の人と仕事をすることが多いのではないかと思います。例えば平の法務部員であれば、ビジネス部門の課長さんぐらいと一緒に仕事をする。係長だと部長、課長は本部長というような感じでお仕事をする人が多いのかと。

そうしますと、実際、どれだけ権限があるかということは別ですけども、一般職の法務部員であっても、ビジネス部門の課長職が行う、いろいろな他部署への働きかけや調整などを一緒になってアシストしているというような実態があるのだらうと思います。もちろん、法務の面からですけども。そのため、権限は別として、感覚的には、そのようなことに携わっていると思うところがあるのかなと、思った次第です。

田中 ありがとうございます。

同様の質問になりますが、五十畑先生は、この辺りの背景や要因について、どのようにお考えでしょうか。

五十畑 似たような印象ですけども、これは一般職であるかどうかにかかわらず、やはり法務そのものの専門業務上の性質のようなものがあって、目の前の案件や日々関わっている業務は、何らかの形で会社の経営判断に影響を与えているのだという実効感覚が、一般職の方にもあるのではないかと思います。今、各部署の二つぐらい上の方とも直接相手をするところがあるという指摘が奥邨先生からありましたけれども、自分たちのサポートが、各部署の業務上の判断の要素となっているという実感が、一般職の方にも、あるのではないかと思います。

法務の意見やリーガルチェックなどが、手続上、しっかりと組み込まれ、定着している組織では、当然、この感覚は出てくるのだらうと思いますし、また、経営陣が、「法務を通せ」とか、「法務にこれを確認したのか」ということをきちんと言ってくれているような会社であれば、法務の判断を必須の要素として、日常の業務で重視されているという意識が、一般職の方も含めて芽生えてくるのは自然なことかと思います。特に企業内弁護士を採用している会社は、法務重視の姿勢が前提になっている会社が多いと思いますので、このような回答が出てくるのも割と自然なのかなという印象を持ちました。

田中 ありがとうございます。

続きまして、上野先生、こちらも同様の質問になるわけですが、一般職の方がこのような回答をしている背景、要因については、どのようなことが考えられますか。

上野 私も、今、奥邨先生と五十畑先生がおっしゃっていただいたことに尽きてしまうのですが、同じ印象を持っています。自身が課長手前の管理職から入社して今の仕事をして

おりますけれども、やはり入社当時から、役員が積極的に関わっているような社内の重要案件などに携わっていくことにもなりますので、その意味でも、法務の業務の性質上、意思決定に関わっているものであるということがよく理解できました。

他方で、ビジネスではなくても、特に、弊社のような金融の規制業種については、法務以外にコンプライアンスの職務があります。その面でもやはり、最初の1年目から社内全体を統括していく役割を担うわけですので、当然、それに伴う責任がついてくるという印象を持っております。

田中 ありがとうございます。必ずしも決裁権限といった規定上の責任というものにとらわれないということかと思われま。

ここでは、「責任を分担する」ということで、「責任」という言葉が出てきているわけですが、一般的に、法務部門は売上目標といったような明確な数字目標を持つことはないかと思われるのですけれども、企業内弁護士や、あるいは法務部員が責任を分担するということは、果たして、どういった状態を指すのかといったところもお尋ねしたいと思います。ここは実務的な観点から、まず、五十畑先生に、企業に在籍されたときの部下へのご指導なども踏まえ、お話しいただければと思います。

五十畑 先ほど申し上げましたけれども、小さなリーガルチェックの依頼などに対応するときでも、それぞれの判断が、経営判断の要素となる、ないしは、その先、重要性を持つてくるようなことについて、まずはフィルターをかける作業から関わっているはずで、そのような意味では、法務のある種の立ち位置や、専門性、経験・知識ということ故に各自見えてくるものはあるはずなのです。それをもって、会社の業務として、その当否や方向性などについて、それぞれがコンサル的に振る舞っているところは絶対あるはずで、この種の法務の特質のような業務をもって「責任を分担する」ということになるのだろうとは思っています。

確かに数値化はできないし、日本では評価されにくいところはあるのですが、社内の法律事務所ないし社内弁護士として、各部署から感謝されるとか、うっとうしがられることも含めて、各部署の意思決定に影響を与えたり、場合によっては、その判断に合理性を付与していくという状態。これに対しての実効感覚が皆さんにあるということであれば、そのようなことを感じられることが責任を分担している状態かと。少し抽象的になって申し訳ないのですけれども、そのような印象を持っています。

田中 ありがとうございます。

同じく実務の観点から、上野先生、この点はいかがでしょう。

上野 私は、「責任」といったときに、社内のビジネスの決裁という面から考えると、決裁の枠組みの中に、例えば、法務の見解や所見などという形で、具体的に法務の責任が入ってくる場合があるものと思います。他方で、今、五十畑先生もおっしゃっていただきましたけれども、やはりそのような意思決定に事実上携わっているものと思います。法務の意見には意思決定の判断を変え得る内容もあるわけですので、事実上の責任があると思っています。

また、法務の評価については、定性的なものであるため数値化することが難しいということは本当に共通の悩みであって、例えば他部署からの評価を定期的にアンケートなどで聴取して、それを評価につなげるというような方法もあるようにと思いました。

田中 ありがとうございます。

今ほど、実務的な視点からお二方にお話しいただきましたが、奥邨先生、この点、ふだんの学生さんへの授業の中で、「企業内法務での責任はこういうものだ」というような、何か、そのようなお話はされていますか。

奥邨 はい。授業では、法務は、対内的には、ビジネス部門に寄り添わないといけないということを話しております。ここで「寄り添う」ということは、何も、ビジネス部門がやりたいことをやりたいようにやらせればよいという意味ではなくて、ビジネスにはゼロリスクはないわけですから、基本的には最低限のリスクを取らないといけない。ビジネス部門は、常にその判断をしているわけで、そこにビジネス部門の悩みがあるわけですね。その悩んでいるところを一緒になって悩んであげて、ビジネス部門が「これなら大丈夫だ」という厳しい判断をするときに、一緒になって判断してあげるというような、ある種の信頼関係。逆に言うと、後で失敗してしまうと、これは授業だから言っているのですけれども、一種の共犯関係というような状態にある。つまり、いいときも、悪いときも、現場と法務が一緒になってやっていく、それが一つの基盤になるのだらうと。この辺りは、企業の外の、アウトサイドのカウンセラーとは、やはり立ち位置が違ってくるところなのではないかというようなことを、私からも、また授業に招くゲストからもしてもらっているという認識をしております。

田中 ありがとうございます。ビジネスと一緒にリスクを取るというところで、この点については、以前、経済産業省が出しました、法務部門の在り方報告書<sup>1</sup>の中でも少し触れられていたかと思います。どちらかというところ、法務部門の否定的な評価の中にあっただのは、「当事者意識が足りない」というような報告書の記載もありましたとおり、一緒にリスクを取っていくという姿勢を示すことが重要かと思われま。

では、仕事の仕方については以上とさせていただきます。

続きまして、資料をざっと振り返ると、転職の理由のところでは、「キャリアアップにつながる」とか、あるいは「ポジションや業務内容が魅力的だった」「転職先組織の方がワークライフバランスを取りやすかった」といったような回答が多かったかと思います。あとは、「業務内容やポジションが魅力的だ」と回答した人は係長以上が多いとか、それから、課長相当以上になると、「事業に将来性を感じた」という回答も多くなっています。役職が上がるにつれて、業務内容への理解や、あるいは、その業界の事業の将来性への見通しといったようなところにも関心が高くなっていくのかなと思いました。

続きまして、資料で言いますと、64分の28のところを投影いただけますか。ありがと

---

<sup>1</sup> 平成30年4月経済産業省「国際競争力強化に向けた 日本企業の法務機能の在り方研究会 報告書」12頁参照

うございます。ここでは、専門家としての扱いに関するクロス集計ということになっています。質問内容は、「職場から、プロフェッショナルとして尊重されていると感じていましたか」というものです。その中で、先ほどのご報告にもありましたように、「そう思う」「どちらかといえば、そう思う」という回答を合計しますと、どの役職でも、おおむね9割の方々が肯定的な回答をしているということになります。ただ、役職が上がるほど、「そう思う」という割合が増えており、「プロフェッショナルとして尊重されている」と感じている方が多くなっているということになります。

ここで、プロフェッショナルとしての尊重とインハウスロイヤーの業務内容の関係について考えてみたいと思うのですが、どちらかといえば、一般職の方のほうが、プレイヤー層というような形で、ふだんの契約書のチェックや、法令の調査や、法務相談といった対応を行う中で、いわゆる「弁護士らしい」仕事をしていると思われれます。他方で、部長相当や課長相当になってきますと、ふだんの決裁業務や、部下の指導や育成といったところ、あとは会社内で開かれる各種会議体への出席といったような、マネジメントが中心になってくるのかなというところで、いわゆる「弁護士らしい」業務からは離れていく傾向にあるかと思えます。

こういった一般的に考えられる企業の状況を踏まえて、アンケートの中では、役職が上がるにつれて、「そう思う」と回答している人が増えている要因として、どのようなことが考えられるのかというところをパネリストの方々にお尋ねしたいと思えます。まず、この点について、奥邨先生、どのように考えられますか。

奥邨 職場からプロとして尊重されるということですが、ここに言う職場は、結局、会社内という意味ですから、会社内でプロとして尊重されているということなんだと思うのですね。とすると、「弁護士らしい」業務と、会社内でプロとして尊重されるということは、やはりイコールではなくなってくるかと。確かに、「弁護士らしい」業務は、本当の専門家の業務ですから、典型的なプロの業務といえるわけです、一般的には。ただ、弁護士さんは社外にもおられますので、そういう意味では「弁護士らしい業務」は社外にお願いすることもできることになります。としますと、会社内でのプロの業務ということには必ずしもならないかと。では、会社内でプロとして尊重されるというのが何を意味するかと言えば、やはり、自分が法務部の看板を背負って発言したこと、発言したことが、他の管理部門、ビジネス部門、最終的には経営層から一応の重きを持って受け止められる、経営判断に影響を与えるということの意味するのだらうと思えます。だとすると、役職が上がるたびにそのような機会が増えるわけですから、「弁護士らしい」業務から離れてはいくのだけれども、その一方で、会社内でプロとして尊重されるという思いが強くなるのは、ある種、インハウスが置かれている状況、インハウスに対する会社の期待というものから考えると、自然な流れの部分もあるのかなと見ております。

田中 ありがとうございます。

では、この点について、五十畑先生、まさにマネジメントをご経験されたお立場から、いかがでしょうか。



五十畑 先ほどの「責任を分担する」ということとも関わるのですけれども、良くも悪くも波風を立てることがあるわけですね、会社の中で。それは、あるべき姿のようなものを法務の観点でどう考えるかということ。そのときに、マネジメント業務が中心になって、事務的な仕事量の割合としては、いわゆる弁護士のデスクワークが減っていったとしても、自ら考えている、あるべき法務や案件処理を実現するための考えに基づいて、これを会社の中で実現するための権限や裁量が増していくということであれば、やはり、自分の考える専門職、法務としてのポリシーや判断が尊重されていることになるのだと。法務の判断をそこに組み込み、実現できるようになれば、やはり、役職が上がるにつれて、尊重されているという、この感覚が強くなるのは当たり前の話だとは思いますが。

もっと形式的な観点で言えば、やはり、上の方の役職であれば、中途で入る方も、最初からヘッドハンター経由などで、どのような専門性を求められているのかということも、割とシビアにフィルターにかけられているのではないかと思います。そのような意味では、尊重されるという面もありますし、逆に、よりシビアに、ある種、専門的な成果のようなものを見られているという、そちらの観点もあると思います。

さらに、社内弁護士の場合に、ポジションに関わらず、専門性を生かしているということであれば、それは実際にリスペクトされているのだという感覚が出てきますので、1年目就職の人でも、社内弁護士だということで、法的な理屈をこねて、「こうでしょう」、「本来、こうじゃないですか」などと他部署の方に吹っかけていくようなことも、先方から「しようがないかな」と許されているというところはあると思います。それは、ある種「弁護士らしい」業務として周りから見られているからなのかなという気はしています。

田中 ありがとうございます。

では、続きまして、上野先生、こちらは、上野先生はどちらかといえばプレイヤー的な立場かと思うのですが、この点についてどのようにお考えになりますか。

上野 プレイヤーとしての立場から付加的に申し上げると、まず、専門家として尊重されていると感じるときとは、例えば、外部の弁護士事務所の弁護士の先生にご相談した後にセカンドピニオンを求められることがあります例えば、「外部の先生にはこういうことを言われて、他の先生にはこう言われたのだけれども、結局どう思いますか」などと、最終判断として相談していただけるというときには、専門家としての判断を尊重されていると感じます。

それから、社内の課長職相当という立場でいえば、社内の会議やミーティングに法務が呼ばれる頻度が高まっていくことがあります。ビジネスの中で、法務の意見を常に求めてもらえるというところも、専門家としてだんだん認められてくるようになったのかなと思うことがあります。

また、対会社で考えたときには、法務の仕事は、株主総会対応や取締役会対応、他にも契約の話もあったり、臨床法務で代理人を務めることもあったりと、色々な業務があるわけですが、そういった法務の業務をだんだん幅を広げていかせていただけるなど、そのようなことでも、専門家として幅広く使ってもらっているのかなと感じたことがありました。

田中 ありがとうございます。今回のQ3の4の質問の中では、どちらかというとな否定的な回答、ウの「どちらかといえば、そう思わない」や、エの「そう思わない」といった回答をしていただいた方には、自由記述というような形で実は回答をしていただいています。個別の具体的な内容は差し控えますが、その中で、やはり、「自分の意見を聞いてもらえない」というところを書いておられる方もいらっしゃいました。ですので、先ほど、パネリストの方々からお話がありましたように、「自分の意見を聞いてもらえているかどうか」ということが、一つ、プロフェッショナルとしての尊重につながっているかと思います。

では、続きまして、次はキャリアイメージのところに進んでいきたいと思います。資料で言いますと、64分の29の資料をお願いします。ありがとうございます。こちらでは、「法律事務所の弁護士に転身する」と回答された方は、専門性を重視したいという一方で、福利厚生はそれほど重視していないといった状況でした。他方では、ワークライフバランスについては、キャリアのイメージに関わらず、皆さんは重視しているというような状況です。「弁護士にこだわらず、キャリアを積む」と回答された方は、希望する業界で働くということで、ご自身のキャリアがある程度明確になっているのかと思われる一方で、「企業内弁護士のキャリアのイメージが、まだ、つかめていない」という回答をした方は、希望する特定の組織で働くという回答が全くないといったような状況になります。

企業内弁護士のキャリアというものは、まだまだ発展途上かとは思いますが、弁護士を志す学生の皆さんはどのようなイメージを持たれているのかという点について、奥邨先生、お願いできますか。

奥邨 今、ここで問題にしているキャリアは、職に就くこと、そして就職してからのキャリアの進展・開発、キャリアデベロップメントも含めてということだと思いますが、それを考える際には、そもそも企業内弁護士がどのような仕事かを知らないといけないわけですが、ざっくりと言ってしまうと、大半のロースクール生は、企業内弁護士が何をしているかは実はよく分かっていないのが実態なんです。端的に言うと、「契約のチェックをしているのでしょうか」「会社の関係する訴訟を担当しているのでしょうか」という学生がほとんどということになります。また、法務部がどういう部署かということももっとあやふやで、「会社の中の法律事務所ですか」というぐらいの受け止めだったりします。したがって、授業では、今日お話に出ているようなことも含めて、企業内弁護士のキャリアとして、これこれこのような形で社内でいろいろな経験を積んでキャリアアップしていくという道もあれば、企業から企業へ、それから、企業から事務所へ、またもちろん事務所から企業へというような、いろいろな選択肢が広がっているんだ、企業内弁護士のパイオニアの方々がそういう選択肢を広げてくれているんだというようなことを、私の方で説明しているのが実態です。

授業を受けた学生の反応ですけれども、アンケートを採ると9割ぐらいが「企業内法務、インハウスという仕事に対して非常に関心が高まった」と答えてくれています。個別に感想を聞くと、どこが一番面白いと思ったかという、やはりチームで物を成し遂げる、そこに非常に魅力を感じたのだと。そのような感想を持つ学生たちにとっては、企業の中で、例えば別の部署に行ったり、少し違う仕事をしたりというようなことも含めて、いろいろ

とやってみたいというような反応が出ます。

ただ、一方で、1割ぐらいは、「授業を通じていろいろ聞くと、やはり、企業内法務は、僕には、私には向きません」と言う学生もいます。自分は専門性を高めたいと思っているのに、特に日本の企業の育成は、どちらかというところ、できるだけゼネラルな感じであることが、全体的にありますから、そのようなことを聞くと、「自分の求めているものと違う」というような感じになっているように思います。ただ、まだ、あくまでも、入り口で、授業で聞いて、「ああ、そのようなものか」と思いながらの判断ですから、実際のところどうなのかということはあるのですが、とりあえずはそんな感じかと思っております。

田中 ありがとうございます。学生の方々は、まだ企業内弁護士のイメージがつかめないということで、われわれ、現役の弁護士としても情報発信を今後していく必要があるのかと思われま。

では、続きまして、実際に企業内弁護士のご経験があるお二方にお尋ねしたいと思います。五十畑先生は、実際に部下の方々を見られて、部下の方がどういったキャリアイメージを持たれているかなど、その辺りはいかがでしょうか。

五十畑 これは割と想像どおりかもしれませんが、やはり、いろいろなパターンがある。採用面接時の感覚や、実際の部下を見る限り、まずは、組織人としての出世を普通に志向しているパターン。その他に、それまでのワークロード、「弁護士事務所でのワークロードはきついな」というような経緯や動機との兼ね合いで、やはりワークライフバランス、子育て環境、そういったものを重視して、出世ではなくて安定志向が強いパターン。それから、プロジェクト経験やミッション志向、例えば上場経験や専門業種での経験を積む目的を持って、明確にそのような戦略を持って社内弁護士を志向し、キャリアステップの一つとして入社してくるパターン。大別すると、この三つのパターンなのでしょうね。

終身雇用的な、ある種の安定を求めるような方もいらっしゃるが、普通に社内のキャリアアップ、これは法務に限定するのか、それとも法務に限らないのかということに分かれてくる場合もありますけれども、社内での出世を目指していくという人。それから、専門経験志向が強く、弁護士事務所に行っても何をするか分からないということよりは、ある種、ターゲットを絞って企業に入ってくるという、専門経験志向の強い人。それぞれの境界は当然流動的で、どれか一つということではないのですが、このような形で分かれてくるのかなという気がします。

もう一つ、念のためといいますか、参考までに申し上げますと、私が、3年ぐらいで集中的に採用した10名余りの弁護士が、今、大体どのような感じかというところ、半分ぐらいは会社に残っています。あとの転出した内の半分は、違うところで専門性を高めたい、ないしはそれまでの銀行での経験を生かして、幅を広げる、ないしは専門性を高めたいということで別の企業に行っています。さらに残りの、大体、11名の4分の1に当たるような3名ぐらいの者は、いわゆる士業としての弁護士さん。新卒で入っていた人たちが多かったのですから、やはり弁護士業、弁護士さんとしての仕事をやりたい、やってみたいということで、東京又は地方で中小規模の法律事務所にシフトしています。そのような意味では、会社もどんどんジョブ型雇用のような形で採用していますので、とにかくいろいろなパタ

ーン展開が増えているという印象が強いです。

田中 ありがとうございます。

では、上野先生は同世代の企業内弁護士を見ていて、どのようなキャリアイメージを持たれているかといったような点はいかがでしょうか。

上野 同世代については、五十畑先生がおっしゃったように、とても安定志向で、ワークライフバランス、あるいはライフワークバランスと言うべきでしょうか、安定を求めて企業内弁護士に転職される先生方は結構いらっしゃるようには思います。「法律事務所では体力的にはもう難しいので、企業に転職します」というような方も具体的に聞いたこともありますので、やはり、そこは一定程度あるのだろうという気がしています。

他方で、専門性として企業内弁護士というものを求めていらっしゃる方がいらっしゃると思います。自分のキャリアアップとして、社内にずっといるのか、あるいは、会社を変わっていくことでキャリアアップしていくのかなど、各人で目指す方向性が違ってくると思うのですが、ステップアップという視点でキャリアイメージを考えていらっしゃる先生方もたくさんいらっしゃるという印象があり、二極化しているようなイメージもあります。

田中 ありがとうございます。今、お二方からおっしゃっていただいたように、企業内弁護士のキャリアといっても、一言で言い表せるものではなくて、今現在もさまざまなものが志向されているというような状況かと思われまます。

では、第1部のテーマは以上とさせていただきますが、最後に、パネリストの皆さんから、一言お願いいたします。まずは、奥邨先生、お願いいたします。

奥邨 第1部で取り上げた内容については、全体的にですけれども、これまで、皆が思っていたことをある程度可視化した形のデータが多かったのかなというイメージを持っております。もちろん、それが数字として表れた、可視化されたことは非常に重要なことだと思いつながら拝見しておりました。

田中 ありがとうございます。では、五十畑先生、お願いします。

五十畑 インハウスロイヤーというものは、昔のように、弁護士として、むしろ例外的で特殊な人でも、弁護士なのになぜ、ということでもないですし、同時に、会社が社員として受け入れるときにも、特殊な人ではなくなってきた。会社の中での専門性がある人、あるいは単に専門資格を有している会社員というようなものになってきている気がします。弁護士事務所や法曹界から「会社員」に転身してきたのではなくて、むしろ、税理士や会計士や、宅建などを持っている人も同じかもしれませんけれども、社員として入ってくる者が、その有する資格や知見を生かして働いていくのだと。会社側も、そのような意識で採用することが増えてきているでしょうし、入社する側も、そのような前提で入っていく人が増えている。これは日本社会のトレンドで、ジョブ型雇用の拡大の一つの側面なのかもしれませんけれども、やはり、そのようなものが自然に展開してきているという印象を

改めて強く感じました。

田中 ありがとうございます。では、上野先生、お願いいたします。

上野 私は65期ですが、大体、今回のアンケート結果どおりの実感を持っており、自身のキャリアについてもアンケート結果で裏付けできるようなとても納得感のあるアンケートでした。今回のアンケート結果により、自分のキャリアをもう一度考え直すようなきっかけにもなりましたので、大変勉強になりました。他方で、最後に、企業内弁護士のキャリアイメージがつかめていないという点については、私のイメージでも、会社によって法務の役割は千差万別であるという印象があり、他方で、会社に入ってくる企業内弁護士の先生方も、いろいろなキャリアのイメージをお持ちであることから、マッチングが非常に重要であると感じました。会社に入ってから、新しく、会社への働きかけや理解を得ることで、働き方を変えていくこともできる職業だと思っていますので、その点では、まだまだ可能性がある仕事ではないかと思っています。

田中 ありがとうございます。今回のアンケートは、企業内弁護士が増え始めた60期から62期までの方を対象としていますので、キャリアについては、多くの方がロールモデルがない中で、いろいろ模索してこられたのではないかと、既に、いろいろなキャリアモデルが出てきているかと思われそうですが、こういった方々が今後のロールモデルになっていくのではないかと思われそうです。

では、第1部はこれで終了とさせていただきます。ご清聴いただき、ありがとうございました。パネリストの皆様、ありがとうございました。どうぞご降壇ください。

それでは、続きまして、第2部「アンケート調査の深掘り（求められるスキル）」に入りたいと思います。アンケート報告は、第1部同様、中央大学国際情報学部飯尾淳先生にお願いいたします。飯尾先生、よろしくお願いいたします。

## ◆第2部 アンケート調査の深掘り②（求められるスキル）

### (1) アンケート報告

報告者 飯尾 淳 中央大学国際情報学部教授（分析チーム主査）

### (2) 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

小池 雅雄 千葉県弁護士会会員（千葉県信用保証協会）

吹屋 響子 福岡県弁護士会会員（TOTO株式会社）

モデレーター 明石 幸大 東京弁護士会会員（大正製薬株式会社）

飯尾 第2部、「アンケート調査の深掘り」で、「求められるスキル」の報告に移りたいと思います。実は、この報告のアンケートの第2部のところは非常にコンパクトにまとまっておりますので、30分、私は時間をいただいているのですが、多分、30分もかかりません。ですので、その分はたくさん議論に時間を使っただけだと思います。

では、スキルに着目しまして、クロス集計を深掘りした部分をご報告いたします。まず、

先ほどと同様、Qの2の6、役職と、それから、「転職する際に重視したスキルは何ですか」というものですね。質問3の9になります。こちらをクロス集計してみました。まず、13年分を合算して、全体像を見ていきたいと思います。

すみません。このグラフの縦軸は何だったか、忘れてしまったといえますか、恐らく比率だと思うのですが、一般社員から係長までの合計が青で示されております。赤が、課長以上ですね。実は、すみません、今回、資料の作り方がいま一つだったということを、改めて、今、思ったのですが、後の方で出てくる横棒の比率のグラフと、ほぼ、これは同じです。ですので、繰り返し見ていただくということになるかと思いますが、一応、定量的な話をしておきますと、一般社員から主任・係長クラスまでの回答数が409個、そして、課長以上は228個です。

そして、特徴的なポイントを報告しておきますと、外国語の習得に関する意識ですね。転職をするときに重視したスキルとして、「外国語」という項目がございます。こちらは一般社員、そして課長以上にかかわらず、総じて高いということが分かります。それから、一般職の方、つまり、青で示されている方は実務に対する意識が高い。典型的な例は、「独占禁止法実務」というところですが、一般社員から係長相当までの方であれば非常に高いのですが、管理職以上の方はそれほどでもない。

それから、もう一つ例を挙げますと、「契約実務」や「文書作成」の実務ですね。これは、文書を作成して契約をするという、現場のスキルといえますか、そういったところですね。それはやはり、一般社員の方の重視したスキルが突出しているという状況が読み取れます。一方、恐らく、「その他」というところも似たような傾向がありますが、「その他」の中身もそのようなところかなということですね。

対して、管理職ですけれども、「マネジメントスキル」というところ。これも、当たり前といえば当たり前なのですが、管理業務、すなわちマネジメントですので、「管理職として転職します」というようなケースは、このマネジメントスキルを非常に重視しているということが結果として出ております。

それから、非常に面白いことは、マネジメントだけではなくて、「コンプライアンス体制構築業務」というものがあるのですが、そちらも、一般社員の皆様よりは、管理職として転職したときにコンプライアンス関係のスキルを重視している。すなわち、まとめますと、管理職として転職をするという方は、管理業務、あるいは組織の維持に関するスキルに注目しているということが、この回答から分かりました。

そして、次のページから、「民間企業に転職した際に重視していたスキル」と、「民間企業以外へ転職した際に重視したスキル」。これが、実数ベースの集計、それから100%比率の、四つのグラフがございます。こちらは、民間企業に転職したという条件で、Qの2の1がエで、Qの2の2の回答がアからエ。この結果が、「民間企業に転職した」というものですが、それでフィルタリングして、先ほどの重視したスキル、Qの3の9のスキルをそれぞれ年ごとに集計しました。

そうすると、これは、ざっと見て傾向が見えるかという、なかなかよく分からないですね。民間企業以外になりますと、注目していただきたいものはこの横軸ですが、これは実数で、5、10、15、20と、せいぜいそのぐらいのもので、少しばらばらすぎという感じになっていますね。これを100%比率にすると、さらに、その傾向がよく分かるの

ですが。すみません、行ったり来たりしますけれども、民間企業の方は、横軸が 10、20、30、40、50 となっていますので、先ほどの n、回答の総数を見ても、409 と 228 というところで……。すみません、これは違う。ごめんなさい。これは一般と課長ですか。でも、全部合わせると 600 ぐらいある。民間企業とそれ以外というものも、大体、民間企業の方が倍ぐらいあるかなというような感じで。

何を言いたいかというと、「民間企業以外へ転職した」という回答数が少ない。少ないということは、100%比率にするとよく分かるのは、何となくデータが割と多い、「民間企業へ転職した際に重視したスキル」は若干傾向が読めるかなと。例えば、年を経るごとに、オレンジ色の部分は最初は出てこないの、オレンジ色の「コンプライアンス体制」のところが増えてきているというような辺りなど、若干、傾向は見られるかもしれませんが、データ数の少ないそれ以外の部分は、一見すると、特に 1 年目や 2 年目は数が少なすぎて、全く意味をなさないということで、少し、このままでは年ごとの経緯は読みにくいということで、長々と言い訳を申し上げてきましたが、「13 年分をまとめて考えましょう」ということをお示いたします。

13 年分をまとめてやると、「民間企業と、それ以外に転職した際に重視していたスキル」というものは、比較的、いろいろと面白い差が見えてくることが分かります。特徴的なところを示しますと、民間企業に転職した際に重視したスキルが、それ以外、つまり民間企業ではないところに転職をしたところと比較してみますと、多いと思うところは、まず、黄色ですね。黄色を比べてみますと、圧倒的に多いです。この黄色は何かというと、「プレゼンテーション、ファシリテーション等のビジネススキル」が、民間企業に転職するときは重視されている。それから、「マネジメントスキル」ですね。これも、それ以外のところよりは「マネジメントスキル」の方が多いということが分かります。

まず、民間企業の比率が多い方に着目してご説明申し上げますが、この薄茶色のところですね。この薄茶色は何かといいますと、「企業会計その他会計実務」。これは企業会計なので、民間企業に転職したときに重視する。これは当たり前といえば当たり前ですね。そこが増えていきます。それから、ちょっと面白いなと思ったところは、この黄色のところですね。薄い黄色の方ですね。これも民間企業の方が圧倒的に多くなっています。これは何かというと、独占禁止法の実務。「独占禁止法実務」はこの薄黄色のところ、民間企業に転職したところの方が大きくなっているというところが目を引きます。

一方の、それ以外に転職した方が比率として多くなっているというところに着目しますと、グレーは「その他」ですので、「その他」は置いておいて、この右側にあります、青や肌色や薄いグレー、この辺りですね。この辺りが圧倒的に、民間企業よりもそれ以外の方が多くなっています。では、これは何かといいますと、この辺りですね、「税務、倒産実務、有価証券報告書等証券」……。長いのでやめておきますが、「刑事事件」。そのような実務ですね。それから、「訴訟の実務」、あるいは「知的財産法実務」。ということで、法律実務のスキルという、大きくそのようにまとめてしまっているのかどうか。すみません、実は、私は法律関係は本当にど素人でごさいます、IT の人間なので、何となく、外から見てみると、大ざっぱに、法律関係の実務かなという印象を受ける辺りが、それ以外への転職が多いというところですね。

あと、もう一つはここですね。この濃いグレーのところ。これは何かというと、「企業会

計」の隣なので、これですね。「株主総会その他コーポレート業務」。これが、民間企業が少なく、それ以外が多い理由がよく分からないのですが、そうなっているという結果が得られました。

そして、やはり予想どおり、多分、半分ぐらいの時間で終わってしまいますが、課長以上と一般職。先ほど冒頭でお見せした、縦の棒グラフとほぼ同じ内容ですが、もう1回繰り返して、「今のグラフと似たような、違ったプレゼンテーションの仕方でご紹介すると、どうなっていますか」という辺りをご紹介します。そうしますと、課長以上、そして一般職から係長までと比較しておりますが、管理職が、まず、比率として多いというところを見ていきますと、先ほど申し上げましたように、「コンプライアンス体制構築業務」が非常に大きくなっています。それから、「マネジメントスキル」のところもそうですね。そこが多いかなというところですね。

両方で、やはり「外国語」というところはどちらも大きいのは先ほど見たとおりです。

一方の、一般職から係長までの内容で、非常に重視されているところは何かといいますと、青と緑のところですね。この青と緑は何かといいますと、青が「契約実務」と「文書作成」ですね。そして、緑が「所属業界の取引実務」ということ。これも、総じて申し上げますと、管理職として転職される方は、コンプラ維持やマネジメントに対して非常に重きを置いている一方で、一般職はやはり実務そのもの、そこに注目しているということが非常にクリアに出てきたと言えらると思います。

ということで、何とか30分引き延ばそうと思ったのですが、すみません、半分の時間で終わってしまいました。以上で、第2部の報告を終わります。

明石 飯尾先生、ご報告をいただきまして、誠にありがとうございました。

それでは、今のご報告を受けまして、第2部のパネルディスカッションへ進んでいきたいと思えます。パネリストとして、奥邨先生には、第1部に引き続きご参加いただきます。それから、弁護士の小池雅雄先生と吹屋響子先生に、第2パートではご参加いただきます。小池先生と吹屋先生には、リモートで出演していただきます。それから、モデレーターは私、明石が務めさせていただきます。

それでは、小池先生、吹屋先生、簡単な自己紹介をお願いできますか。まず、小池先生からお願いできればと思います。

小池 では、小池の方から、簡単に紹介させていただきます。千葉県信用保証協会に所属しております。弁護士登録をしてから、法律事務所の方で執務をしておりまして、途中から、現在の千葉県信用保証協会に移籍して、9年ほど、こちらで執務をしております。修習期は60期でございます、今回のアンケートの対象となっている期でございます。本日はどうぞよろしく願いいたします。

明石 ありがとうございます。それでは、吹屋先生もお願いできますか。

吹屋 はい。福岡県弁護士会の吹屋響子と申します。期は66期になります。現在、北九州に本社があるTOTOという、トイレなどの水回り製品のメーカーで働いております。私



は大学、大学院を出まして、弁護士1年目から、企業内弁護士として勤務しております。TOTOでは、国内外の契約審査や法務相談、訴訟管理、それから、海外グループ会社管理なども行っております。インハウスとして転職経験もございまして、今の会社に入る前は、建設コンサルタント会社で、国内外の有事・平時のコンプライアンスや株主総会も担当しておりました。今日はよろしくお願いたします。

明石 ありがとうございます。

ファシリテーターの私も簡単に自己紹介をさせていただきますと、期は61期でございまして、今回の集計の対象のちょうど真ん中の期になります。現在は、大正製薬株式会社という製薬会社で勤務しております。「リポビタミンD」など、いろいろな製品のCMも流しているのです、割と社会的な認知度は高い会社ではないかと考えております。それでは、本日はよろしくお願いたします。

第1部では、振り返りとディスカッションとを交互に交えていくような形式でございましたが、第2部では、最初に振り返りをさせていただいて、その後でいろいろなディスカッションを深めていければと考えております。

では、飯尾先生、64分の31というスライドをお願いできますか。こちらのスライドは、役職と重視しているスキルとの関係をクロス集計したもので、先ほどもご説明をいただきました。飯尾先生からもご説明がございましたが、一般職、管理職を問わず、外国語習得に対する意識は総じて高いという結果が出ております。一般職の方は、会社によっていろいろな差はありますけれども、外国語の契約書なり何なり、直接、自分でレビューをして、結果を報告してということも多いですから、そういった実務と直結する形で使用しているために、英語に関心が高いと推測されます。他方で、少し大きな英文契約となりますと、管理職の方がいろいろな形で契約交渉やレビューなどにも関わっていきますので、管理職の方も外国語に対して関心が高くなるのだろうと推測しております。

それから、こちらのスライドにつき、先ほどのご説明ではあまり重視されていませんでしたが、管理職と一般職ともに、「所属業界の取引実務」に対しては関心をお持ちのような印象を受けました。規制が厳しい業界、緩い業界、まだ業界ができたばかりで、あまりルールが明確でない業界、いろいろな業界がございまして、企業内弁護士が多い業界としては、金融や、私が所属しております製薬等、かなり規制の厳しい業界が多いと感じています。そういったことを考えますと、立場を問わず、いろいろな形で法規制を意識せざるを得ないと言えるのではないかと考えております。

それから、両者の差異があった項目ですけれども、一般職は先ほどもご紹介いただいたとおり、実務に対する意識が高いということは顕著に示されておりました。具体的には、ご紹介いただいたとおり、「契約実務」や「文書作成」などについては管理職の方よりもかなり強く意識されておまして、その他の項目で差が大きいのは「独占禁止法」というところでもございました。多くの会社におきまして、契約書の作成やレビュー、それから、顧客対応が多い会社ですとクレーム処理の際等に文書をいろいろ作りますので、「文書作成実務」や「契約実務」といったところが一般職の関心事になるのかと思います。

ここで、法律については独占禁止法がクローズアップされておりますけれども、もちろん独占禁止法はいろいろな業界に影響がありますが、その他の実務的な法律で、知的財産

法なり労働法なりも、この集計の項目に入っていれば、同じようにクローズアップされることになったのかもしれないという感想を持っております。他方、管理職につきましては、先ほどご説明いただいたとおり、「マネジメントスキル」や「コンプライアンス体制構築業務」などの管理業務や組織構築に関するスキルが注目されているということが明確になっています。

その他に、一般職と差が大きい部分として、「不祥事対応」や「マスコミ対応」についても、管理職の方は注目度が高いのかなと思います。一般職の方が、目の前の業務をしっかり処理していくことに主眼を置いているのに対し、管理職の方は、会社全体や会社と外とのやり取りなどに注目されているために、このような評価が出てきたのではないかと感じております。

では、飯尾先生、64の36というスライドをお願いできますか。こちらは転職先と重視していたスキルとの関係というものでまして、「民間企業とそれ以外へ転職した際に重視していたスキルの比較」をご説明いただいたものです。「民間企業」と「それ以外」というくり方をしておりますけれども、恐らく「それ以外」の大部分は法律事務所ではなかろうかという推測をしております。

ご説明いただいたとおり、民間企業に転職する際に重視されているスキルとしては、「プレゼンテーション」や「ファシリテーション」、それから「マネジメント」「企業会計その他会計実務」や「所属業界の取引実務」「独占禁止法実務」などといったものが挙げられていました。他方で、法律事務所へ転職する際に、「訴訟実務」や「知的財産法実務」について非常に注目しているという結果をご発表いただきました。両方の場合に共通して、「外国語」や「契約実務」や「文書作成」についてはあまり差がなく、両方の場合に注目されていると理解しております。企業に転職すると、法務、リーガルとしての能力以外に、ビジネスパーソンとしての素養やスキルなども求められますので、そういった意識がこちらに反映されていたのかなと思います。他方、法律事務所に転職する場合には、法的サービスを提供する、売っていくということが最も主たる業務になりますので、そういった実務に直結するスキルが重視されているという印象を持ちました。

それから、先生、スライドの64の37も映していただけますか。ありがとうございます。こちらを見ますと、先ほど拝見した64分の31は恐らく、在職しているときに注目していたスキルであろうかと思っておりますけれども、こちらの37は、転職するときに重視していた、外から内に入ってくるときにイメージしていたスキルなのだと理解をしております。先ほどのスライド31と同様に、一般職は実務に対する意識が高く、その具体的内容としましては、「契約実務」や「訴訟実務」や「独占禁止法実務」といった項目が挙げられます。一方、管理職につきましては、「コンプライアンス体制構築業務」や「マネジメントスキル」といった、管理業務や組織維持に関するスキルを重視されていたという結果となっております。結局、会社の中にとずっといる方も、それから、外から中に入ってくる方も、重視されているスキルは非常に似通っており、外から見ているイメージと、中に入って抱くイメージとあまりずれはないのではないかと感じております。

この後のディスカッションの部分では、スキルアップについて、皆さんからコメントをいただければと思っております。一般職と管理職とで意識しているスキルに明確に差があるということが顕著ですので、その差をどのようにして埋めていくかということについて

も、少し考えてみたいと思います。

パネルの振り返りについては、簡単に私からまとめさせていただきましたけれども、3枚のパネルを通してみますと、一つ、顕著な特性がございまして、一般職も、管理職も、それから企業に転職される方も、企業以外に転職される方も、全て、外国語に対する意識が非常に高いという明確な傾向が見て取れます。そちらについて、まず、パネリストの方々から、少しコメントをいただければと思います。まず、奥邨先生からお願いできますでしょうか。

奥邨 はい。私の方は、学生がどのような感じかということをお話したいと思っています。もちろん、全部のロー生を知っているわけではないのですが、英語に関しては苦手意識を持っている学生も少なくないというのが実際問題でして、例えば授業にゲストを呼んで、企業内法務の実際についてお話いただくと、大抵「企業には、英語を使う活躍の場がいっぱいありますよ」というような話が出るわけですが、そうすると質疑応答で、「どれぐらいの英語力を求められますか」と、必ず、聞くのです。これは、英語に自信のある学生が、満を持して自信満々に聞いているということではなくて、どちらかと言うとあまり自信のない学生が「高いレベルが求められたらどうしよう。困るな」という感じで聞いているのが多いように思っております。

では、英語が全然できないのかというと、そうではなくて、TOEICやTOEFLは結構な成績を持っているのです、大体。逆に言うと、学部生の就活であれば、きっと、「自分は英語ができます」と大見得を切るぐらいではあるのだと思うのです。けれども、ロー生はそうではない。なぜかというと、法律の勉強をずっとやってきたので、留学に行ったりする機会はほとんどなかった人が多いわけですね。彼ら彼女らの感覚からすると、「英語ができると言うためには、留学に半年でも行って、実地で使っていないと言えないよね」ということがどうもあるようで、少し、気後れしているというようなところがあります。

うちのロースクールに限って言えば、LL.M. コースとあって、全部英語で授業するコースがあって、そこの授業を、J.D. の学生も受けることが可能なのですが、司法試験のことを考えると、なかなかそのような時間がとれない。それから、来年からは在学中受験になりますから、それこそ、そのような時間はないということになると、どんどんロー生の「英語はちょっと苦手だな」という感覚は広がってしまうのかなと思っています。

ただ、逆に言うと、結果的には、多くの皆さんがそうだと思うのですが、実は習うより慣れろで、現場に放り込まれて、そこであがきながら何とかするということが実際だし、基礎力があるのですから、何とかかなと思うのですが、その辺りを伝えていくということかなと思いますし、企業の皆さんで、学生、ロー生を採用したいという際には、「英語はあまり心配しなくていいよ」というぐらいに逆に言っていただいた方が採りやすいのではないかなと思うような次第です。

大きな視点とは違うのかもしれないのですが、今の状況ということで申し上げました。

明石 ありがとうございます。今、学生さん、特にロー生の方の実態についてご説明いただきましたけれども、ロー生が実務に出て、どのように英語を使っていくのかという点に

について、具体的なイメージを吹屋先生からご説明いただければと思います。コメントをお願いできますか。

吹屋 はい、吹屋です。私も海外留学などは、実はしたことがないので。ただ、日常の英語の業務は回せているので、学生の皆さんには、「ぜひ安心してください」と言いたいところではあるのですが、やはり、インハウスは英語ができた方が、選択肢は広がるとは思っています。外資の企業では、親会社や上司、同僚とのコミュニケーションが英語になることも多いでしょうし、海外でも事業を行っている日系企業であっても、海外事業に関与する場合は、やはり英語を使う機会が多いです。英文規約のドラフトやレビューだけなら、読み書きができればいいのですけれども、海外の取引先、海外の弁護士、海外現地法人のローカルスタッフとのコミュニケーションでは、やはりスピーキング力も必要になってきます。

ただ、英語を使う業務の比率は会社によるところだと思っていまして、このアンケートではないのですが、日本組織内弁護士協会、J I L Aといいますが、J I L Aが今年3月に実施した企業内弁護士に関するアンケート調査集計結果を見ますと、41%の回答者が外国語を用いる業務が10%未満、26%は10%から25%、24%の方は25から50%、9%の方が75%以上の業務が英語と回答しておりまして、英語を使う頻度が少ない会社もまだまだ多いということが見て取れるのですけれども、私のように事業会社に勤めていると、ある程度、英語は避けても避けられないところかとは感じています。私自身は海外業務が好きなので、積極的にそのような業務に関与しているようにしております。また、コロナ禍で大分状況は変わってきているのですけれども、会社によっては出張が多いところもありますので、やはり、英語力や外国人とのコミュニケーション力は身に着けるとベターかとは思っております。

あとは、外国語ということでは、私の勤めるTOTOという、ウォシュレットの会社ですけれども、中国も重要なマーケットの一つなので、私自身は中国語も今、勉強しております。中国現地法人のスタッフとのコミュニケーションも、やはり、日本人出向者とばかりではなくて、直接ローカルの社員とやり取りしたいと思ったり、親会社が相手の文化に近づこうとすることは、子会社の人にとってもうれしいはずだと思っております。確かに、英語ができれば、ある程度どこの国の人とでもやり取りができるということはそうなのですが、言語を学ぶと相手の文化に近づくことができるので、その国の法制度や司法制度の理解にもつながるものだと思っていまして、私自身は楽しんで勉強しております。

以上です。

明石 ありがとうございます。ご自身のご経験に即して、非常に具体的なお話をさせていただきました。実態がよく分かって、非常にありがたいです。

つきましては、小池先生もご経験から何かコメントがございましたら、お願いできますか。

小池 私もアンケートでは「外国語」を選択肢に入れておりまして、インハウスとしては、

英語、外国語はできた方が選択肢が多くなるということは間違いないかと思っております。よく求人メールのようなものが流れてくるのですけれども、そちらの方を見ていると、英語必須と書かれている企業が、やはり大多数という印象を持っております。そうすると、英語、外国語ができない、自信がないということになってしまうと、そのようなところから外されるということになってしまうので、選択肢としては少なくなってしまうかと思われれます。

ただ、今、吹屋先生がおっしゃったとおり、私も驚いたのですけれども、J I L Aの方のアンケートでは、外国語の使用頻度は10%未満という会社が41%ほどあるということでした。実は、私も所属先の千葉県信用保証協会では、外国語は全然使っておりません。私の所属先の業務では、簡単に申し上げますと、中小企業がお金を借りる際に保証人になるという業務を行っておりまして、対象は国内限定。そもそも、千葉県の外に行くことすらもまれというような状態ですので、現場でもほとんど外国語を使うという場面はございません。私自身も、むしろ、法律事務所にいたときの方がまだ、外国語を使う機会があったかなという感じに記憶しております。

他方で、業務の内容によっては別のスキルを求められます。私の場合だと、訴訟実務や契約実務でしたけれども、そのようなものが要求されるということはあるけれども、「外国語は、できればいいけれども、必須ではありませんよ」という企業は、やはり、少なからずあるのではないかと思います。自分が志望しているところが外国語必須という条件を出されているのであれば、頑張るしかないということになるのでしょうかけれども。ただ、外国語がだめだと、企業内弁護士の道は諦めざるを得ないかというほど道は狭くはないのかと思っておりますので、そこは、初めから諦めないで、選択肢の中に企業内弁護士も残しておいていただくとありがたいと思っております。ぜひ、奥邨先生にも、そのような形で学生たちに宣伝しておいていただければと思います。

以上です。

奥邨 ありがとうございます。

明石 ありがとうございます。英語の要否や、必要な場合のその幅、用途、もしくは英語に限らず中国語といった他の外国語が必要な場合もあるということをお話いただきました。

奥邨先生、最初の質問に戻ってしまうのですけれども、今のように、「外国語の敷居はあまり高くないのだよ」と学生さんに教えてあげるということは、企業法務への関心を深めてもらうことにつながるのでしょうか。

奥邨 今の学生さんは、かなり戦略的な就職活動をしますので、自分の得意なことをたくさん売り込むべきという感じですから、そうすると、得意とは言えないことは就職戦線に不利になるというような判断ですので、英語が強調されると、志望順番が後ろになってしまうのだろうと感じております。ただ、結構二極化している部分もあって、どんどん前が出る学生もいるのですよ。「ちょっと言いすぎじゃないの」というぐらい押しの強い学生もいるので、その辺りは、先ほどお話がありましたように、いろいろな道があるということ

を示してあげることが、いいのかなと思います。「全然英語は要らないよ」と言うと、逆に「英語で頑張りたいと思っていたのにできない」という、またそのような極端な話になりそうなので、いろいろな道を示してあげることがいいのかと、今、伺いながら思いました。

明石 ありがとうございます。

これまで、英語という、いろいろな方々が共通してご関心がおありのトピックについて触れてきたのですが、次は、一般職と管理職で意識に差が大きい点について、少し触れてみたいと思います。管理職の方はマネジメントについて非常に関心が高いけれども、一般職の方はそこまででもないということ、先ほどご発表いただきました。つきましては、マネジメントに関してもコメントをいただければと思いますが、奥邨先生、お願いできますか。

奥邨 私の方からは、実務的なことというよりは、外から見ていてのコメントになりますが、マネジャーに求められるマネジメントスキルは、究極的には、部下が仕事をしやすい環境をつくるということなのだろうと思っています。そのためには予算も取らないといけない、人も確保しないといけない、仕事の交通整理、他の部署との調整も必要、部下を育てる、評価する、それから、部下が力不足なら部分的に部下に代わってやることも必要ということだと思います。そして、このマネジメントスキルは、職位が高くなるにつれて、より必要になってくるわけです。このスキルについては、もちろん、企業を超えて共通する部分もあるのだけれども、やはり、その企業の仕事の仕方や文化、それから、法務部が置かれた立場によって変わってくるところがあるので、どうしても、同じ企業で長年というようなことが影響してくるのだろうと思っています。

一方で、マネジメントスキルというと、本来的にはマネジャーのスキルではあるのですが、もう少し幅を広げて考えて、組織で働く能力、組織で働き、組織を動かす能力と考えてもよいのではと思っています。そうすると、それはマネジャーでなくても、一般職の法務部員であっても必要なのではないかと。組織を使うと言うと大げさですけども、単純に言えば、上司をうまく使うということが、実は、組織の中で仕事をしていく上では非常に重要なのではないかと思います。そのような意味では、マネジメントスキルというものを狭く考えると、一般職の方は、あまり関心がないということになるのですけれども、そうではなくて、もう少し広く捉えて、組織を使うということが、組織を運営するということにつながっていくのだと捉えてもらえれば、一般職の方も、マネジメントスキルについて、同じように関心を持ってもらえるかと思っています。

明石 ありがとうございます。ご説明いただいた狭い意味のマネジメントが一般的にイメージされるマネジメントではないかと思いますが、それだけではない、広い意味でのマネジメントというものを非常にクリアにご説明いただきました。

こちらにつきまして、小池先生にも、ご自身のご経験も踏まえてコメントをいただければと思うのですが、いかがでしょうか。

小池 私自身は、先ほどのご説明だと、ライン職という形で企業の中に入ったわけではなく、今の保証協会に入ってから9年間、部下がいたことがありませんでした。ですから、狭い意味でのマネジメントということでは、私自身は、例えば部下の働く環境を設定する、調整するというようなことを担当したという経験もございません。ただ、周囲の管理職という立場に就いている方々の働き方を見ていると、部署をまとめるとか組織を動かす力というものが、やはりそれなりに備わっているのだなという感じに見えています。また、法律事務所時代にも、やはりマネジメントのような能力を問われる場面はあまり多くありませんでしたので、私自身は多分、それほど鍛えられていないのだろうと思っております。インハウスに限らないと思うのですけれども、就職1年目から、一般職として入られた方々は、日々の業務をこなして、一步一步昇進していく中で、マネジメントに関わる能力もそれなりに鍛えられていくのではないかと思います。他方、途中で、外から管理職レベルの待遇を受けて、ライン職という立場で採用された場合には、マネジメント能力の有無が直接的に問われることになるのではないかと思います。ただ、これはなかなか個人で鍛えるということも難しいかと思しますので、どちらかという、中に入ってから、実際に自分で部署をまとめていく、組織を動かしていくという際に、試行錯誤しながら鍛えられていくことになるのではないのでしょうか。

すみません。私の方からは以上です。

明石 ありがとうございます。吹屋先生はいかがでしょう。

吹屋 私自身は、今の会社ではまだマネジメントの立場にはなくて、そろそろかというぐらいの年次の人間ですので、本音のところをお話しさせていただければと思うのですけれども、いろいろな転職のエージェントの方とお話をしても、一定の年数以上の弁護士の転職は、やはりマネジメント経験が必要だとは聞きます。でも、このスキルはなかなか、事務所勤務の弁護士だと身に着きにくいものなのかもしれません。今回のアンケートでも、一般職の方は実務の即戦力となるためのスキルの意識が高いこと、それが管理職になると、マネジメント業務や管理業務などの方に重きが移動しているということが示されてきました。

第1部でも言及があったように、インハウスにも、ライン職を目指す人、そうではなくて専門職を目指す人があって、それぞれの向き不向きに合わせてキャリアを選択できるようになればいいと思うのですけれども、例えば、ライン職で管理職を目指すというとき、かつ、転職ではなくて、所属している組織で昇進を目指すというときですけれども、このようなマネジメントスキルは、自己研さんやふだんの法務実務で身に着くような一般職のスキルとは異なっているのかと思います。先ほど小池先生がおっしゃったことと、私も同じ意識を持っています。

会社に今後お願いしたいことは、実務の即戦力として弁護士を採用したいというだけではなくて、ライン職を目指す弁護士にはきちんと育成計画を立てて、マネジメントの社員として役割を与えて育てていくというようなフェーズに入ってきているかと思っています。そのような人材マネジメントは、恐らく、弁護士よりも企業の方が格段に得意なはずなので、インハウスと企業の双方がウィン・ウィンになれるように、今後、そのような動きも

個人的に期待したいところだと思っております。以上です。

明石 ありがとうございます。小池先生と吹屋先生から、それぞれ、いわゆる狭い意味でのマネジメントについて、今、コメントをいただきました。広い意味でのマネジメントにつきましてはいかがでしょうか。では、小池先生、お願いできますか。

小池 広い意味でのマネジメントということはあまり考えたことはないのですが、良好な職場環境を整えるという意味であれば、どちらかというと、パワハラや、労働法の関係の話になってくるのかもしれませんが、これは、それこそ、管理職に限らず、一般職も含めて同じような方向を向いて、協力して進んでいくべきものではないかと思っております。その場合にも、管理職の方からは、ロールモデルではないですが、「このようなものを目指しているのだ」というようなことを、形として明示することはないですが、方向性のようなものは、本人としては明確に持っていた上で環境を整えるというようなことをしていくことになるだろうと思います。恐らく、一般職の人たちも似たような感覚で、各自の理想の形は持たれているのではないかと思いますので、そのような意味では、共同体制ということではないのですが、広い意味でのマネジメントというところは考えられるのではないかと思います。

以上です。

明石 ありがとうございます。

では、ここまではパネルに沿って、現在あるスキル、今、注目しているスキルにフォーカスしたディスカッションをしてきたのですが、企業に勤めていると、ずっと同じことをやっているとは限らなくて、必要になるスキルが変わってくるということもあるかと思っております。いわゆるスキルアップも、企業内でやっていく上で、もちろん企業の外もそうでしょうけれども、非常に重要なことだと思います。こちらにつきまして、奥邨先生からコメントをいただくことはできますでしょうか。

奥邨 スキルアップについては、自分で頑張るという側面と、もう一つは、それに対する機会・制度という側面と、二つあると思います。私自身、今、大学という教育機関におりますから、機会・制度の面についてお話しさせていただこうと思います。

典型的なものは留学。海外留学が一番分かりやすい例ですが、国内の大学で学ぶというのも広い意味では留学だと思います。それから、現職を離れてということであれば、法律事務所や官公庁への出向などもあり得るのだらうと思います。これらはやはり、企業の制度的な支援あつてのスキルアップの機会、学びが深まるということで非常にいい機会だと思います。ただ、一方で、いろいろと世界が広がるということは、社内だけでないキャリアの可能性が広がるということも意味いたします。私自身も、会社の制度でアメリカのロースクールへ行かせていただきましたけれども、結局、転職して今に至っているわけですが、機会をくれた会社には非常に感謝しているのですが、ただ、会社からすると割のいい制度かどうかという点は、いろいろと議論のあるところだらうと思います。そのような意味では、在職のまま学べるという、いわゆるリカレントの機会を国内の大学が



提供していくということが非常に重要なのだろうということは、私自身も大学にいて思っております。

私の在籍校も含めて、これまでもいろいろな取組をしてきているのですけれども、ただ、在職のままということを実現するためには、どうしても夜間や土日の授業を増やすということになります。この点、大学教員は、外から見ると結構気楽にしているような感じがあるかもしれないのですが、実は昼間も授業をして、夜も土日ということになると、1年365日ということになりまして、なかなかこれは難しいということが、正直ベースでございます。

また、教育効果という点でも、授業として適正規模というものがございまして、あまりに少ない人数はなかなか難しいところがございます。また、在職でということになると、通える範囲ということになりますので、とてもマーケットが小さいのですね。ですから、そのような点で、やはりいろいろと難しいところはあります。

ただ、コロナ禍の影響でオンライン授業が一般化したことによって、その辺りのいろいろな障害が取り払われた部分もあります。例えばある先生の講義に値打ちがあれば、日本全国から受けてもらえたり、また、一般学生の授業と同じ時間でも、勤務時間帯に、会社の会議室かなんかで1コマ受けたりと、いろいろなことが可能になってくる。このような機会を充実させることで、皆にとって、いい制度ができないかなと思っている次第です。

それから、先ほど出ていたこととの関係もあるのですけれども、企業による制度的支援という点では、インハウスの方々の資格者としての側面をどう育成するかという点は、まだまだできていない企業が多いのではないかと、未知数の企業が多いのではないかと思います。歴史のある企業は法務パーソンを育てる制度や仕組みは持っているのですけれども、それはあくまで非資格者としての法務パーソンであって、資格者としての側面をどうするかということに関しては、未知数だと。これだけ企業内に資格者が増えて活躍されているのですから、ここについてどうしていくかということは喫緊の課題なのだろうと思います。ある程度ノウハウがある企業がそれを持ち寄って、そして、ノウハウを持たない企業と協力していくとか、また、日本組織内弁護士協会さんと企業が協力していくとか、そのような取組をやっていく必要がある部分かなと、横から見ていて、思っている次第です。

明石 ありがとうございます。非常に大局的な観点から本質的なところをお話しいただけたと思います。

今、組織内弁護士協会と共同というお話もございましたが、吹屋先生、組織内弁護士協会の研修委員長をされておりますので、非常にご関心があるところではなからうかと思えますので、今の点についてコメントをいただくことはできますでしょうか。

吹屋 はい。私は今、日本組織内協会、J I L Aの研修委員長として、今年の4月から就任しております。J I L Aでは月に1回、会員向けの研修会を実施しております。幅広い会員の方が受講されるのですけれども、やはり、まだ年次の若い方の参加が多くなっていて、毎回、会員の方に興味を持っていただけるようなテーマでやっております。例えば、人気のテーマを挙げさせていただくと、やはり、法律英語や英文契約などをテーマにすると、若い方にたくさん来ていただけますし、キャリアをテーマにすると、割と幅広い年代

の方に出ただけです。それと同時に、ソフトスキルというところも時々取り上げておりまして、来月もファシリテーション力というものをテーマに、インハウス向けの企画をする予定ですが、たくさんの方に参加いただければいいかなと思っています。

JILAとして何か大学との協力ということは、支部などの単位ではいろいろと既に取り組まされているとは聞いておりますけれども、大学生やロースクール生などにインハウスの実態がまだ、なかなか伝わっていないという状況も耳に入るところではありますので、インハウスとして何が求められるのかとか、インハウスとして育っていくためにどのようなスキルが必要で、そのために外の皆様のお力をどうお借りできるのかということ、これからも議論していきたいところかと思っています。

抽象的な内容になってしまって、申し訳ございません。

明石 ありがとうございます。

ここまでは、大局的な広い視野からコメントをいただいていたけれども、スキルアップというと、われわれ個人が具体的に取り組むべきものでもございます。実地の経験に基づいて、小池先生からコメントをいただければと思うのですが、いかがでしょうか。

小池 インハウスのスキルアップという点ではいろいろな選択肢はあると思うのですが、例えば個人で頑張る、それから、所属先の方で用意されているプログラムによってスキルアップしていくという方法もあるのではないかと思います。私自身はあまりできていないのですが、アンケートでかなり関心が高かった「外国語」などは、個人でもある程度スキルアップを図れるのではないかと思います。

それから、インハウスのスキルアップという点では、所属先にインハウスの先輩がいるかどうかということも少なからず影響があるのではないかと思います。例えば、弁護士資格と結びつきの強いと思われるスキルなどですと、アンケートの中では「訴訟実務」が典型かと思いますが、このスキルアップを弁護士でない人間が用意することは、なかなか難しいのではないかと思います。企業によっては、顧問弁護士をお願いして、実地で訓練させてもらうというようなことをされている企業もおありだということは聞いたことがございます。

他方、マネジメントスキルなどは逆に典型かと思いますが、このスキルが要求される場面はインハウスに限らないと思うんですね。一般に非資格者として入られた方でも、昇進していくに従って必要となるスキルですので、例えば、私の所属先である保証協会でも、課長や部長に昇進するたびに、課長研修、部長研修のようなプログラムが用意されておりまして、それぞれ対象者が受講しております。私自身も、先週、検査室の職員と一緒に、コンプライアンスの統括部署向けの研修を2日間受講しておりました。そのような既存のプログラムを利用するという方法もあるのではないかと思います。

ただ、企業の方に、基本的に企業が求めているスキルを鍛えるようなプログラムは、なかなか用意してもらいにくいのではないかと思います。例えば、法律事務所もそうですけれども、海外に留学したところ、留学が終わって見たら元に戻ってこなかったという例は、少なからず私も聞いたことがございます。私の所属先のような、海外と関わりの

少ないような企業では、元々、海外留学でのスキルアップは、なかなか望むべくもないのかなと思います。

ただ、少なくとも、所属先の中で日々の業務をこなしていくうちに、その業務に必要なスキルはそれなりに鍛えられていくと思いますので、外国語の例で言えば、中で使っていくうちに、苦手な人でも鍛えられていくという側面はあるかと思います。所属先の企業に用意してもらえるものがあるのであれば、それに乗るのが簡便ではありますし、ないものであれば、個人で何とか頑張っていく。それこそ、インハウスであれば、J I L Aが用意している研修に参加してみるのも一つの方法ではないかと思います。

以上です。

明石 ありがとうございます。

いろいろと深掘りできそうなトピックもございまして、非常にありがたいのですが、残念ながら、時間がそろそろ迫ってまいりまして、まとめに入らせていただければと思います。奥邨先生から順に一言ずつ、いただけますか。

奥邨 まとめとは違うのですけれども、先ほど「独占禁止法」のところでは差が出ているという指摘があったのですが、これについて。若い方との関係で言うと、先ほどの転職メールではないのですけれども、規模の大きい会社の求人票には、大抵、法務部の業務内容として「独占禁止法実務」が含まれていると思うんですね。一方で、今所属されているところが、少し規模が小さい会社だったりすると、法務部の業務のメニューに、必ずしも独占禁止法は載っていない。ふだん独禁法はやっていないけれど、転職の幅を広げるためにやるということになるのかなあと。だとすると転職の流れが、規模の小さいところから、業界のトップやセカンドのようなところへ向かっていくという流れがあるのを、少し反映しているのかなあと考えた次第です。特に裏付けデータがあるわけではないのですけれども、お話を伺いながら、そのようなことを思っておりました。

明石 ありがとうございます。小池先生も、一言お願いできますか。

小池 私は、実際にこのアンケートに参加した者ですけれども、アンケート結果を拝見すると、所属先の企業の業務はいろいろあるのですけれども、その中で、大体、似通った傾向が見られるということで、私としては腹落ちといいますか、納得できたところはございました。非常に興味深い結果を見せていただけたと思っております。以上です。

明石 ありがとうございます。吹屋先生もお願いできますか。

吹屋 今回のアンケートのように、一般職員と管理職者のスキルへの意識の違いがはっきり出たことは非常に面白く感じましたし、私自身が実務の即戦力というところから、また上の段階を見ていけないといけないという段階に来ている者なので、なおさら実感があるし、納得のいくアンケート結果でした。組織内弁護士協会の研修委員長としても、これからインハウスに提供していく研修のヒントとなるような今のコメントと結果をいろいろい

ただけましたので、今日は大変勉強になりました。

明石 ありがとうございます。

私自身として非常に幅の広い、いろいろな視点やトピックをご教示いただきました。今後、自分の中で深めていけばいいなと思います。非常に有意義な時間を過ごさせていただきました。

それでは、パネリストの皆さん、どうもありがとうございました。

それでは、ここで休憩に入らせていただきます。再開は15時15分となっておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

(休憩)

### ◆第3部 アンケート調査の深掘り③(キャリアアップの状況と就職形態)

#### (1) アンケート報告

報告者 只野日向子 中央大学国際情報学部学生(分析チームメンバー)  
飯尾 淳 中央大学国際情報学部教授(分析チーム主査)

#### (2) 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  
岩本 竜悟 第二東京弁護士会会員(ジェンマブ株式会社)  
重富 智雄 東京弁護士会会員(丸の内中央法律事務所)  
モデレーター 藤本 和也 第一東京弁護士会会員(Chubb 損害保険株式会社)

藤本 それでは、再開したいと思います。第3部、アンケート調査の深掘り③「キャリアアップの状況と就職形態」に入りたいと思います。アンケート報告は、中央大学国際情報学部の飯尾淳教授と、中央大学国際情報学部4年生の只野日向子さんをお願いしたいと思います。飯尾先生、只野さん、よろしく願いいたします。

飯尾 ご紹介をありがとうございます。引き続きましてアンケートの報告ですが、第1部・第2部は私から報告を申し上げましたが、後半は、実際に分析業務で手を動かして、一生懸命やってくれたメンバーの只野と藤山にそれぞれ、フレッシュな報告をしていただきたいと思います。では、第3部の「キャリアアップの状況と就職形態」は、只野から報告をいたします。適宜、私が補足説明をするかもしれません。では、よろしくお願いします。

只野 ご紹介にあずかりました中央大学国際情報学部4年の只野日向子と申します。私からは、最初に「キャリアアップの状況と就職形態」と名づけまして、役職の変化に注目して、何か特徴があるのかを分析いたしましたので、そこを発表させていただきます。

最初に、各役職をグループに分けまして、それぞれの役職の方がどのような役職を経て現在の役職に至ったのかを分析しましたので、それをご紹介します。ここに表示してあるグラフは、役職の中でも「課長相当」、課長・副部長などが該当しますが、その方を抽出しまして、その方々がどの役職を経たのかを割合として示しております。「一般職」15%の方

は、一般職、主任相当、係長相当、課長相当の全てを経験してきて課長相当になっていることを示しております。反対に、「課長相当のみ」の40%の赤いマークのところの方は、課長相当のみを経験したということが、このグラフの読み方となっております。結果としましては、課長相当には40人の方が該当したのですが、その中の4割の方が「課長相当のみ」の経験、反対に、15%の方が「一般職」からの経験で、必ずしも一般職から順番に役職を上がっていくことがスタンダードではないのではないかと読み取ることができました。

同様に、「部長以上」と「係長相当」も、グループを分けまして調べましたので、お伝えいたします。「部長以上」には、部長、執行役員、取締役を含んでおります。何分、数が少なかったので、こちらは、高い役職の方を一つのグループにまとめて、グラフとして提示いたしました。結果としましては、「一般職」からの方が7.7%、反対に過半数の53.8%の方が「部長以上のみ」の経験という結果になりました。13人と数が少ないのですが、「課長相当」と「部長以上のみ」の赤と紫を合わせると13人のうち11人の方がここに該当いたします。

続きまして、右側のグラフです。「係長相当」には25人の方が該当いたしました。グラフにすると、このような結果になりました。こちら、過半数の方が「係長相当のみ」の経験で、インハウス弁護士として入ってきた方は、必ずしも一般職から上がってきたのではなく、何かしらの役職をもってインハウス弁護士に転職してきたのではないかと可能性がります。ただし、アンケート分析の報告の第1部でもご紹介したとおり、今回のアンケートは調査期間が約10年となっております、高い役職に就いている方が特別な事例である可能性もります。

今までのところで、それまでの経験をもってして役職に就いた可能性があるというところで、その方々を中途と考えた場合に、中途の方がどのような役職の変遷をたどっているのかを深掘りとして調べてみました。左のグラフが、中途の方の1年目から11年目までの年次とそのときの役職の割合のグラフとなっております。この場合の「中途」とは、弁護士事務所からインハウス弁護士に仕事を転換された方のことを指しております。これを見てみますと、8年目から、水色の部長相当の方が増えていることが読み取れるかと思えます。先ほどのグラフで、部長相当以上の方は、過半数が部長相当の役職しか経験していないというところで、このグラフの水色のところが、先ほどのグラフのところと合致する方々なのではないかと思えます。

続きまして、右側が、さらに部長相当の方のみを抽出しまして、その方が何年目でその役職に就いたかを調べました。すると、8年目で部長相当に就いた方が多くて、やはり8年目は何かしらのポイントになるのではないかと思えます。

飯尾 ちょっといいですか。すみません。これは、たまたま8年目というだけであって、「8年」という数字に特に意味があるわけではないことにご注意ください。データ数も少ないですので、大体8年目くらいと捉えていただくとよろしいかと思えます。

只野 ありがとうございます。

続きまして、こちらは、1年目就職と中途1年目の方がどの役職でインハウス弁護士に

なったかについて、グラフとして比較いたしました。ここで言う「1年目就職」とは、弁護士資格を取得後、初年度にインハウス弁護士になった方を指します。反対に「中途1年目」とは、インハウス弁護士以外の経験を経てからインハウス弁護士となった最初の1年目の役職を示しております。そのため、この二つは、年齢等に差がある可能性が高く、比較するには少々適切ではないかもしれませんが、比較すると、このようになりました。中途1年目の方は、係長・課長代理相当以上、課長・副部長や部長を含む、高い役職の人が多いのではないかということが見受けられます。ただし、一般職を比較しますと、中途の方が非常に少ないわけではなく、中途で入ると必ず高い役職に就くことを示すものではありません。

ここまで、転職することで役職に就く可能性があるというお話をしてきたのですが、ただ、1年目就職等で高い役職に就いている人が一定数いるところで、弁護士以外の何かしらのそれまでの経験が関わっているのではないかというご指摘を受けまして、それぞれの年齢を調べてみました。すると、1年目就職と中途1年目の、それぞれが課長職以上に就いたときの年齢が、左の数値になっております。中途1年目のみをグラフにすると、右のようになっておまして、全体として、30代以上の方が多という印象がありました。ですから、やはり1年目だからといって、新卒の年齢で高い役職に就いたのではなく、そのような方には何かしらのそれまでの経験が関与しているのではないかと思います。

こちらは、先ほどのものから、さらに個別の例を表として残しております。アンケートでは「何歳から何歳」と幅を持って年齢のデータを得ているので、正確な「何歳」という年齢は分からないのですが、年次とアンケート回答時の年齢から、それぞれが「課長職以上」に就いたときの年齢を差し引いて、出しました。右の表が、それぞれの数値が表している年齢の幅になっております。これを見ますと、やはり低い年次で「課長相当以上」に就いた方は一定程度、年齢も高いことが見て取れます。例えば、中途4年目のところの横を見ていただくと、「課長・副部長相当」でなっている方は就任時の年齢が40となっておりますが、この「40」とは、40歳以上を示しております。そして、特徴として、同じ属性の方が一定程度多いのが、中途8年目で、就任時の年齢が32、「課長・副部長相当」の方です。この「32」は、30歳から35歳を示しております。

次は、他の特徴が何かないかというところで比較をいたしました。法律事務所での在籍年数が長い方と、外資系・官公庁での勤務経験がある人は、それぞれに転職・異動の回数の多さが見られました。これは、少しスライドが前後してしまうのですが、64分の48枚目のスライドを先に提示いたします。今お話した結果はこのスライドのとおりですが、左が外資系勤務経験のあり・なし、右が官公庁勤務経験のあり・なしを基に、グラフを表示しております。すると、この折れ線グラフが大きく伸びているか、あまり伸びていないかというところで、外資系勤務経験ありの方は、なしの方よりも異動や転職の回数が多い。そして、官公庁勤務経験ありの方は、なしの方に比べて異動や転職の回数が多いことが見て取れました。

少し戻りますが、64分の45枚目のスライドにまた戻ります。そして、それらの特徴から、クラスタ分析をしてみたのですが、そうすると、官公庁勤務経験がある人には役職が高くなる傾向が見られました。クラスタ分析とは、複数のデータを合算して、そのデータを基に、似た特徴を持ったグループを分けまして、そのグループがそれぞれどのような特

徴を持っているのかを分析する手法です。このことから、これが実際にそうであるのかというところの深掘りをしました。

まず、官公庁勤務経験の有無で最終的な役職に変化があるかを調べました。官公庁での勤務経験がない方、ある方について、平均異動スコアを集計いたしました。平均異動スコアとは、所属先の変化に対して数値を付与いたしまして、異動が多いか少ないかを集計しております。そして、係長と課長を併せたものを中間管理職と、中間管理職未満である一般職や主任相当の二つにグループを分けて、比較いたしました。その結果、やはり官公庁勤務経験がある人には役職が高くなる傾向が見られました。

続いて、これは、在籍年数と、法律事務所の勤務経験のあり・なしで比較しております。まず、左側から説明いたします。縦の平均異動スコアは、先ほどお話したように、所属先の変化に対してスコアを付与しております。この数値が高いほど、異動している人の数が多いことを表しております。在籍年数5年未満の方は、特徴として、この青い折れ線グラフで、「4」のところの数値が大きくて、4年目にインハウス弁護士になるなどの転職を迎える傾向にあるのではないかとということが見て取れました。そして、在籍年数5年以上の方は、6年目や8年目に転職を迎える傾向にあることがあります。

そして、今度は右のグラフになりますが、法律事務所の勤務経験のあり・なしで比較しております。すると、法律事務所の勤務経験がある人は、ない人に比べると、転職回数、これは折れ線の振れ幅の大きさを意味しますが、それが多いことが分かりました。

飯尾 ちょっといい？ すみません、ここも補足します。先ほどの8年目の「8」という数字に意味はないということと同様に、このグラフも、傾向として、在籍年数5年未満であれば、つまり、青い方がオレンジの線を上回っている。そして、さらに右側に行くと、逆転して、オレンジの線が青を上回っているという、大まかな傾向が見られることは、素直に受け取っていいと思いますが、先ほども申し上げたように、6年目や8年目がピークになっているのは、たまたまこのデータがそのようなになっていたというだけでございますので、「6」や「8」という数字そのものに意味があるわけではないところは、すみません、ご注意ください。以上です。

只野 ありがとうございます。続きまして、今までのところを、お話としてもう一度まとめさせていただきます。法律事務所での在籍年数が長い方、外資系・官公庁での勤務経験がある人は、それぞれに転職の回数の多さが見られました。そして、外資系・官公庁での勤務経験がある人には異動の回数の多さも見られました。これは異動と転職を分けていますが、異動と転職は同じことを意味しているので、この一つ目と二つ目はそれほど内容に変わりはありません。そして、これらの特徴からクラスタ分析をしてみると、官公庁勤務経験がある人には役職が高くなる傾向が見られました。ただし、今回のこれに関しては、先ほどのものに比べて、図やグラフの説明を少なくしているところも関係しているのですが、回答者数が本当に少なかったもので、絶対数が少ないところから、確実にそうと言えるのかについては、現段階では言い切れないと思います。以上で、私からの報告を終わります。

藤本 飯尾先生、只野さん、ありがとうございました。

では、パネルディスカッションの登壇者の先生方、お願いします。それでは、ただいまのご報告を受けまして、パネルディスカッションに移りたいと思います。パネリストは、引き続きまして、奥邨弘司先生、それから、岩本竜悟弁護士、重富智雄弁護士、モデレーターは私、藤本和也が務めさせていただきます。

それでは、岩本先生から、簡単に自己紹介をお願いしますか。

岩本 岩本です。私は57期で、弁護士になって法律事務所に勤めて、3年目にインハウスになって、そこからずっと、外資系の医療機器メーカーや医薬品メーカーにおります。ですから、インハウス歴が15年くらいになります。あとはずっと外資畑で、転職回数が多めの傾向が出ているグループに所属しているのではないかと思います。インハウスとしては、部下なしで最初に入って、それから、部下ありの管理職になって、法務部長になって、弁護士の採用をするなど、プレイヤーからマネジメントまでを経験しております。

藤本 ありがとうございます。では、重富先生、お願いしますか。

重富 重富と申します。期は65期で、東京弁護士会所属でございます。私は、ちょうどこのアンケートでいきますと、1年目就職のときに、企業内弁護士として内資のシステム開発会社に就職いたしました。当時、一人法務でございまして、先輩などは特になく、一人で法務の仕事をしていたという状況でございます。そして、4年目に企業法務系の法律事務所に転職いたしまして、今もそこに勤めている。あとは、この4年目から、日弁連の司法調査室の嘱託弁護士を委嘱いただいておりまして、その中で、キャリアパス調査を過去3回実施しておりまして、企業内弁護士のキャリアに関するところを見てきたというところの知見が多少ございますので、本日はそのようなところをお話しさせていただければと思っております。よろしく願いいたします。

藤本 ありがとうございます。

モデレーターの私でございますけれども、61期で、第一東京弁護士会に所属しております。現在、Chubb 損害保険株式会社という外資の保険会社で、法務部長と募集文書管理部長を兼務しております。

それでは、パネルディスカッションに移っていこうと思いますけれども、資料を投映していただいてよろしいでしょうか。先ほどご報告いただきました分析結果について、簡単に振り返りたいと思います。ポイントを見ていきたいと思います。先ほどの分析結果はスライドの32ページから37ページですけれども、これらから分かることは、課長・副部長の役職にある者のそれまでの経験役職は、40%がその役職のみでございました。つまり、さまざまな役職を経験することなく、初めからその役職に就任しているということでございます。この十数年で、一般職、主任相当、係長相当、課長・副部長に昇進した者は15%のみでございまして、これが意味することは、一般職から順番に昇進していくことが必ずしもスタンダードではないという可能性を示しているのではなかろうかと思われるところでございます。部長や執行役員、取締役につきましても、それまでの経験役職は、53.8%



がその役職のみ、つまり、下位の役職を経験することなく、初めからその役職に就任しているということになっているわけでございます。この十数年で、一般職から部長、執行役員、取締役へ昇進した者は 7.7%のみでございます。これが何を意味するかというと、企業内に長く在籍することが管理職に就くことにはつながっていないのではないかとこの可能性を示していると考えられるのではないかとこのことでございます。

もう一つの分析結果に移りましょう。一定の役職で企業内弁護士になった後、ずっと同じポジションで変化がない者が存在している。これをどのように見るかです。三つ目です。弁護士登録 8 年目に中途採用で部長になった者が多い。これは、先ほど飯尾先生からの補足がありましたけれども、この辺りということですね。8 年、9 年、10 年、その辺りで、中途採用で部長になった者が多いということでございます。もう一つの結果です。30 歳以上で高い役職にどうやら就いている。30 から 34 歳で課長職に就いた者がどうやら多いのではないかと。これは、一定程度の高い役職の者は年齢が高いことを意味しているわけでございます。

このような分析結果を踏まえまして、どのような問題意識が出てくるかということなんです。これは私の方から、簡単に幾つかの問題意識を示させていただきまして、パネリストの先生方に、その問題意識も踏まえてご議論いただくという形でいきたいと思っております。

今お伝えした分析結果ですけれども、一般職、主任、係長相当の役職で企業内弁護士となり、それらの役職で経験を積んだとしても、そこから上位の役職に昇進する際には何かのハードルが存在しているのではなからうか。何か要求されているのではなからうか。それは一体何なのかというところを議論していきたい。そのようなことを考える必要があるのではないかとこのことでございます。そのハードルは何であって、どのような要因に基づくものなのか。逆に、可能性が低いにもかかわらず上位の役職に昇進していったケースでは、一体、何がそれを可能にしたのかということなんです。言い方を換えますと、部長や執行役員等の上位の役職者についても、中途採用がされた弁護士が多い割合で就任している可能性を示しております。先ほど申し上げたように、企業内に長期間滞在している、在籍しているという事実のみでは上位の役職への昇進にはつながらない可能性があるように思えるので、なぜ、このような現象が起きているのでしょうか。ここを議論していきたいと思っております。

次の観点でございますが、企業が部長のポストに配置する弁護士を社外から採用した理由として、一体、何が考えられるのか、どのような要因があるのかということでございます。逆に言えば、企業内弁護士が社内で昇進して部長に就任することを阻む要因にはどのようなものがあるのだろうかということでございます。役職にふさわしい年齢や、部長という肩書の実質ですね、マネジメント権限の有無などや、給与水準の調整といった要素が影響しているのでしょうかということでございます。

もう一つの問題意識でございます。企業が一定程度の年齢に達していることを課長や部長の条件の一つにしていると推測することは可能ですけれども、この理由として考えられることは一体何なのだろうか。企業は、弁護士を管理職ポストに配置する際、年齢に応じた一定の経験値やスキルを何か要求しているのだろうか。このような問題意識があるわけでございます。

今の問題意識も踏まえまして、まず、岩本先生に口火を切っていただこうかと思ってお

ります。非常に議論が難しい問題ですが、率直なご意見をお願いします。

岩本 たくさん論点が出てきましたが、一番、目を引くところから、まず料理していきたいと思います。「1年目就職」、弁護士登録1年目でインハウスなった人と、「中途採用」、法律事務所に入ってから、その後、途中で企業に入ってきたインハウスを比べたときに、追い抜き現象のようなものが生じているように、このデータでは見えるわけです。1年目就職の人が昇進において足踏みをして、その間、法律事務所にいた人がずっと、社内での昇任をステップ・バイ・ステップではなく、いきなり課長や部長で入ってきたように見える。このような追い抜き現象が起きているとすると、これは、1年目就職をした人にとっては、不都合な真実なわけです。「不都合な真実仮説」と呼ぶと、そのような不都合な真実仮説が本当に成立するのかが非常に興味深いところだと思います。

この仮説が成立しないという仮説はかなりいろいろとあり得て、それぞれ有力なものはないかと思えます。大きく二つあると思えます。一つは、そのポジション自体、そのポジションの内実注目することと、もう一つは、採用している企業の類型に着目することの二つがあると思えます。

一つ目のポジションの内実というところからいきますと、これは、先ほどの「不都合な真実仮説」と対照的に何か名づけるとすると、「部下なし管理職仮説」と言えると思えます。給与を合わせるための部下なしの管理職で、管理職レベル・相当として、「課長相当」「部長相当」という待遇・給与で雇っているのだけれども、実は会社の中では、部下持ちの課の長としての課長ではなく、それから、部の長としての部長ではないという仮説があります。これは非常に外資系では一般的だと思います。私自身も、弁護士歴3年目で外資系の医療機器メーカーに入っているのですが、入ったときは当然、部下なしですが、課長相当で入っております。そのようなことが一つあると思えます。

もう1個の採用する企業の実質に着目するケースですけれども、これも少し典型的に言う、「法務部立ち上げ仮説」や「スタートアップ仮説」と言えると思えます。典型的な大企業ではない企業で、そもそも内部から昇格させるような人材のプールがないケースが少なくないと思えます。スタートアップで「初めて法務部で人を採ろう」というときに、いきなり1年目は採らないわけですね。「ある程度の経験がある人を法律事務所から採ろう」というときに、ずっと入ってくる。これは、当然それ以前に他の課長や係長の経験なく法務部長として入っているケースがあり得るのではないかと思えます。スタートアップだけではなく、ある程度の歴史がある企業でも、「これから法務部を立ち上げよう」というときに、途中で部長を採ってくることもあるのではないかと思えます。

ですから、長くなってしまいましたが、「部下なし管理職仮説」と、それから、「スタートアップ」「法務部立ち上げ仮説」が一応対抗仮説としてあり得るのではないかと思えます。

藤本 ありがとうございます。

今の「部下なし管理職」は、要は、部長の肩書きを社内の給料の調整に使うという話ですね。つまり、外部から何らかのスキルを持った弁護士を採ってきたときに、それに見合う、採ってこられる給料を提示するために、部長の肩書きを使っている。このようなイメージですか。

岩本 そうですね。外資の例で言いますと、もう「部長」という肩書すらないのですけれども、社内のジョブグレードとかバンドとかいうものがあって、そのバンド上は課長相当のバンドだったりします。

例えば、私の例で言いますと、3年目で入ったときに「リーガルカウンセル」という肩書で入っているのですが、どこにも「課長」とついていないのですけれども、バンド上は課長相当なのです。そして、留学に行って戻ってきた8年目、7年目のときには「シニアリーガルカウンセル」というタイトルになっています。そのときには、もう部長相当になっています。肩書上はどこにも「部長」と書いていないのですけれども、給料や社内のバンド上は部長相当になっている。

今回の統計の中でも、特に外資の方の場合には、そのようなリーガルカウンセルやシニアリーガルカウンセルなどが課長相当、部長相当になることがあるのではないかと思います。日本企業でも同じような例があるのではないかと思います。

藤本 なるほど、ありがとうございます。

さらに岩本先生には突っ込んで聞きたいとは思っているのですけれども、話が尽きなくなりましても困るので、ここで突然、奥邨先生に、今の岩本先生の議論を踏まえて、さらに展開や深掘りをしていただければと思うのですが、よろしくお願いします。

奥邨 まず、易しい方といいますか、少し傍証のようなことが見つけれられたもので申し上げますと、法務部の規模の影響があるのだらうと思います。経営法友会の「会社法務実態調査」を見てみますと、メガクラス法務部、これは30名以上の規模の法務部のようですけれども、そこでは、法務部長は大体、内部昇進者が60%以上なのだそうです。一方で、5名未満のところは、中途採用者がトップになるケースの方が内部昇進よりも多いと指摘されています。それが一種の傍証で、先ほどおっしゃったように、法務部の立ち上げのときには、最初から30名も40名もいるわけがなく、極めて少人数だらうとなると、やはり立ち上げ時に、規模が小さいことと、規模が小さいところは、外から組織の長を引っ張ってくる傾向にあることとは、ある程度合致しているのではないかと思います。伺っていました。

それから、もうひとつの方です。こちらの点は本当に難しいなと、アンケート結果を頂いて以来ずっと感じておりました。それで、にわか勉強ですが、いろいろと調べたりしております中で、明治大学商学部の佐藤香織先生の「企業内労働市場における転職と昇進の関係」というご研究を見つけました。このご研究によると、一般論としては、企業の規模が大きくなるほど転職者が管理職に昇進することは難しいことは、既に学問上、明らかになっているようです。ただ、これには例外がありまして、技術系の職種や専門系の職種はそうではないようです。内部昇進者と転職者による昇進者の差が小さくなるそうです。通常、企業の管理職には、「企業特殊的人的資本」、すなわち、その企業に特有の知識・経験・人脈が求められるところ、転職者はそれが内部者に比べて劣るから、管理職昇進に不利なのだそうです。ところが、専門職種の場合は、管理職でも、「職種特殊的人的資本」と言って、企業の枠にとらわれない、その人の専門能力の高さが評価される。

ここからは、にわか勉強の私の解釈も入るのですけれども、専門職種の管理職の場合、純粋なマネジャーとしてよりも、プレイングマネジャーとしての要素がかなり強く求められ、しかもプレイヤーとしての能力で評価されているところが少なからずあるのではないかと。そうだとすると、法務は典型的な専門職種ですので、管理職登用時に、マネジャーとしての能力よりもプレイヤーとしての能力の高い人をそれに見合う地位にとということで、部長職につけているのではないかと、思うわけです。特に、先ほどの「相当」というのはまさにそうで、マネジャーのところは見ないで、プレイヤーとしてそれに相当する人ということがあり得るのではないかと思いました。

藤本 ありがとうございます。

今のお話は非常に興味深いのですけれども、これは私の感想ですけれども、岩本先生も同じ感想を持たれるかもしれませんが、外資の場合はプレイングマネジャーで、まさに奥邨先生がおっしゃったとおりの要素が求められます。外資の法務の場合は、基本的に弁護士ありき。ここもどこの国かによるのですが、アメリカ的なところでいきますと、法務部を担う重要人材は弁護士であることが当然の前提になっているように思うわけでございます。一方、内資はどうも、そうではないようであるということでございますと、奥邨先生、また非常に難しい質問で恐縮ですが、この違いはなぜ生じているのでしょうか。つまり、内資の企業でも、法務なり、これが専門的なポジションだということであれば、外から採ってきて別におかしくなさそうなのですけれども、先ほど言っていたいただいたデータからすると、日本の伝統企業はそうではないということですが。

奥邨 伝統企業かどうかといいますよりも、規模の大きさになりますので、伝統企業でも小さいところであれば、外資と同じ状態だろうと思います。そのような点では、例えば先ほど申し上げたように、かなり大きな規模の法務部の場合は、やはり中途採用者はトップになっていないという実態がありますので、そこは、先ほど言ったように、組織の規模が大きいということは、その組織に関するマネジメントの能力がやはり重要だという判断を、会社はしているということになるのではないかと、思っています。

ただ、そうは言いつつも、先ほどの資料のように、半分が外から来ている事実ははっきりとしてあるわけなので、どのように読み解くか、が問題になります。この点私は、日本の法務部の規模は、部や課としては、かなり小さいというのが影響しているように思うのです。労働政策研究所のデータによると、一般的に、日本の企業の部長には35名くらいの部下がいるというのです。ところが、経営法友会の調査だと、法務部は大体8名くらいなわけです。つまり、規模が小さいので、法務部はプレイヤーとしての能力主体で、部長職に就ける余地があって、結果、転職者にも開かれている、つまりあの結果に表れているのではないかと思ひながら、見ておりました。

藤本 ありがとうございます。

では、観点を変えます。これは重富先生にご質問したい。重富先生は、割と修習を出てすぐに入られたのでしたか、企業には。

重富 そうですね。修習を出て、法律事務所などで特に勤務することはなく、そのまま企業に就職した形でございます。

藤本 それで、3年くらいで事務所に出られたという形でしたね。

重富 はい。丸3年、企業で経験をして、4年目から法律事務所に転職した形でございます。

藤本 そうすると、企業に入って3年おられた当時、どのように感じられたかですが、重富先生が中に入られて、例えば、課長、部長と、当時の部長レベルの方々を思い浮かべていただければと思うのですけれども、自分がそこに、中で昇進して行って、至るときに、「自分にはこれが身についていないな」「ちょっとなかなか難しい。これがハードルなんじゃないか」と当時思っていたようなところがありますか。

重富 やはり会社の中での評価でいったときに、もちろん法務人材としての法律に関する知識や考え方は、求められているスキルの一つではあるのですけれども、企業の中で働く上では、チームビルディング、チームマネジメントが必要になってくるのかなというところで、そこでの評価が会社の中ではむしろ大きい部分があるのだらうと感じたところです。

そのようなところでいきますと、私が当時就職した会社は法務担当が私1人のみで、特に法務の部がない。総務部の中の法務担当というポジションでした。そうすると、この会社にこのままずっと居続けて、昇進を目指していくとなると、総務部長を目指す形になってくるのですけれども、法務の人材として仕事をする中で、総務に関する知見が特段あるわけではない。そうすると、法務以外のことも、どんどん、どんどん学んでいかなければ、その会社の中での昇進は難しくなっていくので、「自分の培ってきた経験と昇進とがかみ合っていない部分があるのではないか」ということが当時、感じていた悩みです。

あとは、やはり部下がない。一人法務だったので、上司もいなければ、部下もいないので、部下のマネジメントも特段、経験する機会がない。事実、評価の中でも、その項目について、「自分の仕事の中でマネジメントしています」と言えるような仕事がなかったのが当時の悩みだったと思っております。

藤本 ありがとうございます。

重ねて聞きますけれども、司法修習が終わってすぐ企業に入られたということだと、それまでのトレーニングは司法修習だったわけですね。

重富 そうです。

藤本 司法修習でのトレーニングが、企業の中で組織人としてやっていくために何か役に立ったかどうか。そのようなところはどうでしょうか。

重富 いや、正直、あまり修習の中だと、ちょっとないのかなというところがあります。

それは、私が修習をしていたところが函館という場所でございまして、あまり企業が特に多い場所でもなく、やる仕事の内容も、弁護士修習中は一般民事が中心というところで、あとは、裁判所・検察庁の中での仕事ぶりなどを見ている、やはりあそこは組織としてはしっかりしているのですけれども、修習生は特に同じ組織の中に入っている立場でもない、特段、組織としての何か仕事を学んだという経験には結びつきにくいのではないかと、正直な感想でございます。

藤本 ありがとうございます。

そうすると、今度は岩本先生にお伺いしたいのですが、今までの第1部・第2部でも出ていましたけれども、マネジメントも広く、組織人として人を動かしていく。チームを動かしていったり、組織全体を動かしていったりする。これが、非常に企業内弁護士の「企業内」ということで言うと、求められてくる。このようなスキル、人をコントロールするといいますか、コントロールと言っただけでは言い方が悪いですが、その気になって動いてもらうというスキルは、なかなか司法修習では学ぶことが難しい。このような能力が、部長なり、上位の役職で求められているとすれば、これは一つの要件になりますか。重要な要件でしょうか。

岩本 重要な要件だと思います。そして、その部分については当然、司法研修所では習わないのですけれども、企業は、内資であっても外資であっても、その部分の育成に非常に力を入れていると思います。ですから、企業に入ってから、それを身につけていく。ただ、身につく度合いは当然、人によって違うとは思いますが。その身につく度合いが昇進の早さに影響してくることは、内資でも外資でも、あるのだと思います。

藤本 そうすると、初めの質問に戻っていくわけですが、問題意識ですね。内部で昇進していく可能性が限られるとするならば、それはなぜ、そのようなことになっているのか。逆に、そこを乗り越えるためには、どのようなトレーニングなり、スキルなりがあればいいのかというお考えはどうですか。

岩本 どの種類の企業を想定するかによって、かなり違うと思います。

藤本 それはある程度、場合分けをしていただきながら、お願いします。

岩本 では、まず外資からいきましょう、私の得意な。外資で言いますと、そもそも「しっかり内部昇格で、人材のパイプを切らさないようにしよう」という意識がかなり希薄で、「法務部長が辞めてしまったら、外部からそのスキルセットや経験のある人を持ってください」という感覚でいるところが少なくありません。私の前職は外資の製薬会社ですが、私も途中で外から入って、最初から法務部長ですし、私の前任も、その前任も、私が知っている限り、法務部長は3代全部、外から来ているわけです。外資系企業は、そのようなところが多いと思います。

日系企業ですと、その辺りは、特に先ほど奥邨先生もおっしゃった、ある程度規模のあ

る伝統的な企業の場合には、「人材のパイプラインを切らさないように、しっかりと育成していこう」という感覚のところはかなり多いと思います。ただ、今回の統計で言うと、10年目までを見ているので、その方々は、人材のパイプラインにしっかり乗っているはずなのですけれども、課長になって、部長になってというところまでまだなかなか行っていないタイミングだと思います。

人材のパイプラインで言いますと、この統計上は日本の弁護士しか出てこないのですけれども、規模の大きい伝統的な大企業ですと、生え抜きの、日本の弁護士ではない法務部員がたくさんいるわけですね。その方々は、留学に行ってニューヨークの資格を持っていたりもします。それで、社歴が10年選手、20年選手、30年選手という方々がいますので、直近10年間の昇進というときに、そのような方々たちの方が、昇進のタイミングや適性として、ちょうどいいタイミングだったということは大いにあり得るのではないかと思います。ですから、伝統的な日本の大企業と外資とでは、かなり昇進がどのように表れてきているのかがかなり違うと思います。

藤本 ありがとうございます。

また観点を変えて、奥邨先生にご質問させていただきたいのですけれども、企業の場合、一定の年齢にならないと課長なり部長なりに成れない。割と内資企業には、そのような傾向があるのではないかと思うのですけれども、なぜそのように年齢とポジションが結びつけられているとお考えでしょうか。

奥邨 藤本先生に指名されると、ドキッとしながら質問を聞いてしまうのですけれども（笑）……。今のご質問に関して言えば、先ほどから出ているマネジメントのスキルが、その企業の仕事の進め方、文化、DNA、いろいろなことをひっくるめて、その企業の中にいる時間が長ければ長いほど熟成されるというものだと企業が理解しているのだと思います。時間以外の方法で、その点を測定するのは難しいのしょう。例えば、留学してMBAの学位を取ってきたから、いきなりマネジメントのスキルが上がって、「今日から部長に任命します」ということがあるかというのでしょうか。少なくとも私が昔いた会社では、MBAに行って帰ってきた人は、普通に元の職場に戻って、元の職位で働いていたわけですから。そういう意味では、「管理職として求められるマネジメントのスキルについては時間が涵養するのだ」と、企業が考えている節はあるのだらうと思っています。

ただ、そうは言いつつですが、今朝、新聞を見ていましたら、私の古巣のグループ会社の一部で、部長・課長は全部公募制にして、30歳以上だれでも応募できるようにするというニュースが流れていましたので、さっき申しあげたようなことも変わりつつあるかなとは思いますが、少なくとも従来は、さっきのように考えていたのではないかと思っています次第です。

藤本 ありがとうございます。

重ねてのご質問ですけれども、すみません、ドキッとさせてしまうかもしれませんが。そのように日本のこれまでの企業が考えていたのだとしたら、近時、企業の国際競争力が非常に意識されておりまして、法務部門のですね、各企業の、国際競争力という観点から

見たときに、そのようなこれまでの考え方がこれからヒットしていくのだろうかについては、いかがでしょうか。

奥邨 今のご質問はもう全く予習のない内容なので、自分でも何を話してよいのか正直分かっていませんので、グダグダになったらご容赦ください。

ご質問の点は、法務部だけの問題ではないように思います。法務部以外の他の部署が全く変わらない中で、法務部だけが違うスタイルを採ったときに、それで上手くいくのかというと結構心配です。企業の中では、元々法務部自体に対して煙たい思いをしているような人がいる中で、法務部だけ特殊な人事ポリシーを採ると、法務部が浮いてしまって、社内の意思決定に上手く入り込めないなど、変な方向に行く可能性もある。そのような意味では、変えるのであれば、法務部も含めて、企業が全体的に変わらないと、効果は少ないのではないかと思います。もちろん法務部が先鞭を切って変えていく、範を示していくということは、重要だと思いますけれども、効果を出すためには、企業全体がそのような国際的な競争力に勝てるような組織に変わっていくことが求められるのではないかと思います。

藤本 ありがとうございます。

次々といきます。次は、重富先生にご質問ですけれども、ある程度、課長適齢や部長適齢の年齢があります。今までの議論でも出てきていましたけれども、前のパートなどの。一定の年齢ではある程度のポジションに堪え得る能力が求められるというような傾向があるのかもしれませんが、外部の事務所の弁護士として、今後、企業に入っていくのだと考えたときに、今、何をトレーニングされますか、重富先生なら。

重富 今トレーニングするのであれば、もちろん日々やっている、仕事に関連する法律実務などはあると思うのですが、企業に戻るとなった場合には、やはり企業の中のことで、独自に求められるスキルが出てくるのだろうというところですね。その中で、やはり私自身で言うと、マネジメントの経験が今のところ全くないので、そこはやはり必要になってくるのではないかと思います。あと、当時、企業に勤めているときは英語も多少は使っていたのですが、今の法律事務所に移ってからは使わなくなってしまって、英語が大分さびついているので、もう一度、そこもブラッシュアップが必要ではないかということが今、思うところです。

藤本 ありがとうございます。

事務所にいながら、企業で要求されるようなマネジメント能力は、どのようにトレーニングしますか。

重富 なかなか、私も今、雇われの弁護士で、いわゆるイソ弁という立場でやっておりまして、特段、部下がいるわけでもないというところで行くと、何か外部の研修を受けたりするなど、そのようなところが今、思いつくところです。



藤本 ありがとうございます。

では、すみません、次々と質問が飛びます。思いつきでやっているところもあるので、ご容赦いただきたいのですが、また奥邨先生と岩本先生にご質問したいです。まず、奥邨先生ですけれども、同じ質問をしたいです。先ほど、前のパートでしたか、企業内弁護士については、弁護士資格者としての側面の育成をやはりやっていく必要があるし、なかなか企業の中では難しいのではないかとおっしゃっていて、ここを工夫していかなければいけないという議論をされていたと思います。そうすると、企業の中での法務部門のメンバーとして、弁護士資格の有無についてはいろいろな議論があるわけですが、これをあえてポジティブに強調した場合に、どのようなメリットといいますか、利点といいますか、依頼者である企業に対してもたらすことができる付加価値があるとお考えでしょうか。

奥邨 最近見ていますと、法律事務所から企業への流れだけではなくて、企業から事務所へという流れもかなり出始めているように思います。以前は、法律事務所から企業へは道路で言えば4車線道路である一方、企業から法律事務所は1車線道路みたいな感じだったと思うのですが、今はもっと双方向になりつつあると思うのです。これをスムーズに実現していくためにも、やはり資格者としての側面を企業にいる間に全く鍛えられないということではいけなくて、そこが上手くいかないと企業から法律事務所の流れがハードルが高いものになるのだらうと思います。

アメリカでよくリボルビングドアといいますけれども、あのような形がやはり一番望ましいと思うのです。法務部員は、企業の中であって、社会の規範を体現する存在でなければいけないわけです。その企業の中だけ、つまり、たこつぼに入ったままでは、「企業の常識、社会の非常識」に法務部員も気づけなくなってしまう可能性がある。そうだとすると、企業を出たり入ったりする人が、法務にもある程度の数はいるべきだと思うし、資格者の方が、よりそれをしやすいし、そうすべきだろうと思うわけです。そのような点でも私は、企業の法務部が資格者を採用するのは、出たり入ったりしてもらうことも含めて、企業にとって、そして法務部にとって、一つの新陳代謝になっていくし、社会の規範を取り入れていくことになるのだと思います。ですので、それができるような環境を整備しないことには、そのメリットを活かせないというマイナスがあります。

藤本 ありがとうございます。

では、岩本先生、いかがでしょうか。アメリカなどでは、もう法務部のコアなメンバーは弁護士であることが前提なわけですが、なぜそのように考えられているのかも踏まえて、コメントをお願いできますか。

岩本 元インハウスローヤーのひな型のようなものは、アメリカベースにできているところがあるので、アメリカはもう日本よりずっと弁護士が多くて、それで企業に入っていくことも多いので、それがベースになっていて、今それが一つのグローバルスタンダードのようになっていて、法務部で重要な判断や分析や意思決定をする人は当然弁護士だと。弁護士がやる仕事と、そうではない人がやる仕事とは分けるということが、スタンダードになっている。

日本は、全然そうではなかったのですけれども、ただ、日本企業が海外展開をしていって、海外の子会社をマネージするようになると、もうそのグローバルスタンダードと付き合い合わざるを得ないということが、すごく起きていると思います。そうすると、「日本は非資格者がやって、海外の人たちは弁護士で」ということではなかなかマネージできなくなるので、その流れの中で、だんだん、日本の伝統的な大きな企業は、日本の、日本人の法務部員の中でも有資格者をどんどん増やしている。そのようなトレンドにあると思います。ただ、そのトレンドが、会社によって、すごく進んでいるところもあれば、そうでないところもあります。進んでいるところだと、「基本的に、もう法務部員は、日本人でも、有資格者でないと採用しませんよ」というところもあります。まだそうでもないところもあります。今、過渡期に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。

もうお時間が大分ディスカッション終了に近づいてきていますが、今までの議論を踏まえまして、初めの問題意識に戻りますけれども、それなりに企業の中で影響力の強い部長などのポストに就くための要件といえますか、ハードルなりを、それぞれ思うところなり、補足コメントをいただければと思います。まず、重富先生から、お願いします。

重富 今、岩本先生から、過渡期にあるというお話があったかと思うのですけれども、本当にかつて伝統的な内資の大企業の文化と外資系の文化とはすごく大きな違いがあったと思うのです。ただ、企業内弁護士になる人がこのように増えてきた中で、企業の方も、伝統的な内資の会社なども、徐々に徐々に、やはり変わってきているところがございます。あと、弁護士の方の意識も、今まで、もう「法律事務所か、企業内弁護士か」という一択だったのが、先ほど奥邨先生からもございましたリボルビングドアで、企業に行って、また法律事務所に行って、また企業に行くと、どちらも選べる。どんどん、どんどん視野を広げて、キャリアが多様化してきている状況があるのではないかと考えております。そのような意味では、企業の方も、どんどん、どんどん、体制なり待遇なりも変化していく状況だと思いますし、成り手となる弁護士の方も、視野をもっと広げて、いろいろなポジションを目指して情報収集をしながら、活躍の場を自分で広げていくことが今後、望まれるのではないかと考えているところでございます。

藤本 ありがとうございます。奥邨先生、お願いできますか。

奥邨 昇進に関するルートは「ラダー」(はしご)と言うようですけれども、従来であれば、一本のはしごがずっとかかっていたのですが、やはり今は何本かはしごがかかっているという状態なのだろうと思います。どのはしごを登るかということがあるのだろうと思います。

今のところ、中途採用というはしごを登った方が、職位が高くなることが見えている。ただ、一方で、一般職から上がっていくはしごは、先ほどの岩本先生のお話しにもあるように、まだ時間的に管理職まで届いていないのだとすると、そこから先がどうなるのかについては、もう少し見てみなければ分からないところはあるのかなと。しかも、中途から

入った人がのぼるはしごと、一般職から上がってきた人がのぼるはしごの、その先のはしごがどうなっているかは、まだ企業側もうまく準備できていないところもありそうに思います。今のところは、いろいろな入り口があって、いろいろはしごが掛かっているわけですが、そのどれが山の頂に続いているのかについては、もう少しみていく必要があるのではないかと思います。

一方で、先ほどご紹介した佐藤香織先生のご研究で示されているのと比べると、部長職の4割が中途入社の人であるというのは、明らかに数字として高いですね。この点、プラスの面から見ていけば、法務部員、特に資格のある法務部員については、転職が昇進にとってマイナスにならないということを意味するわけですから、キャリアの選択肢がいろいろと広がっているという、かなりプラスの部分があるのではないかとはいえる次第です。

藤本 ありがとうございます。

そうすると、最後に、岩本先生からお話をいただきたいのですが、少しだけ、この最後の触れていないスライド、「外資系勤務経験者および官公庁勤務経験者は転職や異動の回数が多くなる」というところにも、簡単に岩本先生と私で触れようと思っています。外資系勤務経験者は、ポストに当てはまる人をどんどん、ポストに対して人を当てはめていく。ポストが合わなくなったら、他社のポストに行くということで、自分がより望むポジションに行くためには転職せざるを得ないような状況になっていることが、一つあるかと思っています。

官公庁については、任期付公務員が多いので、2年くらいたったら、強制転職のような話になると思うのです。ただ、職位が高く受け入れられているかどうかは、データが足りなすぎて、うがった見方をすると、業界が何か官公庁とのパイプを作るために、高い職位で受け入れるのかもしれないということもあり得るのですが、データがありませんので、分かりません。今の点について、岩本先生、そのような感覚でしょうか。

岩本 そのとおりだと思います。一つ付け加えると、外資でよく言われることは、「アップ・オア・アウト」なのですね。「上に昇進していくか、そうでないのであれば、外に行きなさい」という不文律のようなものがあります。ですから、上に行けないと、何年かそのポジションをやったら、外に行くということがかなりあります。

それと対になっていて、外資系の人に転職が多い理由として、私は、結構あるのではないかと思います。「天井が低い」ということがあると思います。低いというのは、日本の法務のヘッドになるところまでは、日本のローヤーは簡単に行けるのですけれども、そこから上、アジア・パシフィックのヘッドのポジションを取ったり、本社部門のグローバルのヘッドのポジションを取ったりするところまでは上がっていけない。天井は本当は高いのだけれども、日本人が事実上届く天井は日本まで、または、よくてもアジア・パシフィックまで、というところがあると思います。伝統的な大きい日本企業ですと、本社の執行役員まで見えているので、その違いがあると思います。

藤本 ありがとうございます。

メインと言うことも変ですけども、初めの論点で付け加えるところは大丈夫ですか。

岩本 「不都合な真実仮説はまだ成り立っていない」と言えるだけの根拠が十分にあると思うので、60期から62期の皆さんのキャリアは、これからまだまだ見ていかなければいけないし、十分に期待できると思っています。私が知っている「1年目就職」で、日本の大企業に入った人たち、もう着実に上がってきている人たちはいるので、ここから5年、10年を見ていくと、その人たちが部下持ちの課長になって、それから、部下持ちの部長になるという未来は大いにあると思っています。

藤本 ありがとうございます。

それでは、お時間になりましたので、第3部を終わりたいと思います。パネリストの先生方、ありがとうございます。

それでは、続きまして、第4部、アンケート調査の深掘り④「職業選択とジェンダーギャップ」に入りたいと思います。アンケート報告は、中央大学国際情報学部の飯尾淳先生と、中央大学国際情報学部4年の藤山勇愛美さんをお願いしたいと思います。飯尾先生、藤山さん、よろしくをお願いします。

#### ◆第4部 アンケート調査の深掘り④（職業選択とジェンダーギャップ）

##### (1) アンケート報告

報告者 藤山勇愛美 中央大学国際情報学部学生（分析チームメンバー）  
飯尾 淳 中央大学国際情報学部教授（分析チーム主査）

##### (2) パネルディスカッション

パネリスト 上野 陽子 第一東京弁護士会会員（株式会社ジャックス）  
稲田 博志 東京弁護士会会員（株式会社あおぞら銀行）  
モデレーター 福岡充希子 第二東京弁護士会会員（株式会社ベネッセコーポレーション）

飯尾 4回目の登壇になります。もう私の顔は見飽きたと思いますので、藤山に交代いたします。フレッシュな報告をお願いします。

藤山 ご紹介にあずかりました藤山です。本日はよろしくお願ひいたします。本日の最後に、第4部といたしまして、「職業選択とジェンダーギャップ」についての説明をさせていただきます。この章では、職業選択と男女別のキャリアの変遷、最後に、ジェンダーギャップを産業内と国際的な比較で説明させていただきます。

こちらが、まず職業選択に関してです。「Q3-8」の年次別集計となっております、「Q3-8」では、「仕事や職場を選択する上で重視していることはどのようなことですか。当てはまるものを幾つでも選択してください」といったことが聞かれています。そのため、複数回答となっております。総数はアンケートの有効回答者数よりも多くなっております。このグラフを見ていただくと、特徴的だなと思っただけだと思うのですが、オレンジ色の「イ」の「ワークライフバランス」が、第1部でも登場したように、やはり回答者数が年次別にどんどん、どんどん増えていっていることが見受けられると思います。

次に、先ほどは積み上げ棒グラフでしたが、こちらは 100%の棒グラフになっておりまして、比率で見た場合でも、「ワークライフバランス」の増加が特徴的であることが見受けられると思います。

次に、男女別で、こちらの比率を男性と女性に分けて見ていきます。上が単純な積み上げ棒グラフで、下が 100%の比率となっております。左端が全体で、真ん中が男性、右端が女性といったような形となっております。全体では、先ほど既に提示したとおり、「ワークライフバランス」の増加が見受けられますが、男性と女性で別々に見てみると、女性では、「ワークライフバランス」の増加がより顕著であることが見受けられると思います。男性では、特に「人間関係のストレスがないこと」など、他にも幾つか特徴的な分があるのですが、やはり「ワークライフバランス」にかなり増加の傾向が強く見られることが、この「Q3-8」の年次別集計で分かりました。

飯尾 若干、補足いたします。男性と女性の比較ですと、男性では、「グローバルな環境で働くこと」という点が女性よりも若干多くなっている点と、一方、福利厚生に関しては、女性の方が割合が増えている点が見受けられます。補足します。

藤山 ありがとうございます。以上で、「Q3-8」の説明については終わりにしたいと思います。

続いて、職業選択とジェンダーギャップの中間で、男女別のキャリア変遷についてお話しさせていただければと思います。こちらでは、全体の役職について、「一般職」から「取締役」まで、1番から7番までのスコアをつけまして、それを分析していった形になっております。一般職は1番、取締役は7番と、役職が上がるごとにポイントが高くなっていくことで、全体の役職スコアが高くなるのがキャリアアップを意味する形になっております。

先ほどの役職スコアの定義に基づいてグラフを作成したものが、こちらになっております。この男女別役職スコアの推移は、青いものが男性、オレンジ色のものが女性となっております。それから、先ほど男女別で表示した際もそうですが、男性が 89 名、女性が 37 名で、90 名前後、女性が 40 名前後と、男性の方が 2 倍ほど多いことをご了承いただければと思います。

こちらのグラフを見ていただきますと、強調してある赤い丸い印が見受けられると思います。こちらでは、男性は 8 年目以降、管理職の割合が大きい。また「8」という数字が出てきました。飯尾先生が補足してくださっているとおり、「8」自体に意味はないのですが、この時期に管理職の割合が増加している傾向があるといったことが、ここでも見受けられます。同様に、1 から 3 年目において、女性のオレンジ色のグラフでポイントが高くなっているところがあるのですが、これにつきましては、女性の回答者数が少なかったことが要因で偶然、少し、最初の方が高くなって、徐々に低くなっているという不自然なグラフになっています。女性は、1 年目の回答者数が 8 名であったこと、11 年目が 31 名であったことで、このような結果が生じてしまっています。

ここでは、役職スコアが高い方が全体的に高い役職に就いていることになることをご説明いたしました。次のスライドでは、ポイントではなく、具体的な役職名で比率を示し

ていきます。先ほど折れ線グラフで示していたものを今度は、先ほどのように、比率を棒グラフで示しております。こちらを見ると、どの役職の割合が増加しているのかが先ほどよりも顕著に見受けられるのですが、まず男性の役職変遷を見ていったときに、赤い丸印がついているところ、ここは部長クラスにおける割合が増えていっていることが、結論として挙げられます。部長クラスの色が水色となっております、水色の割合が少しずつ、4年目から11年目頃のこの丸い枠がかかっているところで、どんどん増えていっていることが確認できるかと思えます。女性については特段、特徴として挙げる点はなかったため、赤い枠印などはついておりません。

続いては、男性と女性別でより詳しく分析していくために、男性の新卒と男性の中途、女性の新卒と女性の中途と、グラフをさらに細かく分けて見ていきます。まずは、女性についてです。「キャリアに大きな変化が訪れるタイミングはいつなのか」というタイトルがついておりますが、これを見ることで、女性の新卒・女性の中途というように、女性のキャリアの変遷をより詳しく分析することが可能だと考えております。女性のキャリアアップにつきましては、「1年目就職か中途かという点が差を分けている」と書かれておりますが、実際にぱっとグラフを見た際に、何となく女性新卒の方は少しばらばらして、女性中途の方は順調に、坂といいますか、きれいなグラフが出ていることを感覚としてつかめると思えます。

そのため、1年目就職の方は、実際に見ていったところ、人数が10人なので、きれいなグラフにはなっていないといった点があるのですが、青いところが一般職となっております、青い割合が1年目では25%あったものが、6年目では10%以下となっていき、7年目ではゼロとなっていることから、一般職の割合が年々減少しているといったところが、1年目就職で見受けられると思えます。同様に、課長職の割合が増えていることも書かれているのですが、課長職は黄色となっております、3年目から黄色の課長職の色が出てきて、11年目ではかなりその割合が増えていることが見受けられると思えます。そのため、女性新卒は、一般職の割合が年々減少していき、年数の経過とともに課長職の割合が増えていることが、結論として挙げられます。

女性中途の場合は、右側になるのですが、総数は29名で分析しております。中途の場合の結論といたしましては、管理職が増える一方、一般職の割合も一定数あることが挙げられます。まず、1年目は少々回答数が少ないため、このような形になっているのですが、3年目以降は、一般職、濃い青の部分が増えていき、11年目以降は新卒と同様に減っているかと言われてみれば、特に減っている点は見受けられないので、一般職の割合も一定数、残っているといたことが挙げられます。また、部長職、この薄い水色の方になるのですが、これが女性新卒では見受けられませんでした、女性中途では、8年目以降、何名か見受けられるので、この点から、管理職が中途では増える一方、一般職の割合も一定数あるといった結論を挙げております。

続いて、男性にまいります。男性も、女性と同様に、新卒と中途に分けて分析しております。女性新卒で見受けられたのは、一般職が順当に減っていき、課長職までであれば、キャリアアップが順調に進んでいっていることが挙げられたと思うのですが、男性新卒についても同様の傾向が見受けられることが分かります。一般職が、1年目では25%を超えているのですが、11年目ではかなり低い数値となっていることが分かると思えます。課長

職につきましても、黄色のパーセンテージとなっているのですが、こちらも、1年目では少なかったのに、11年目では増加しているということで、女性新卒と同様の傾向が見受けられることが挙げられます。

中途の場合は、8年目以降、係長以上の役職で人数の増加が見られることが、結論として挙げられます。こちらは赤い丸印がついている点になるのですが、部長職が薄い水色となっておりますので、薄い水色が、8年目以降、7年目と比べて大きく増加していることが挙げられます。他にも、黄色い課長・副部長相当や灰色の係長・課長代理相当も、7年目から8年目にかけて、どんどん8年目、9年目、10年目、11年目でかなり割合が増加していることが分かるかと思えます。

そのため、8年目以降に何かが起きているのではないかといったことで、次のグラフから、8年目以降にポストつきで転職している可能性が高いのではないかといったことを結論づけました。こちらのグラフは、男女別といったことは特になく、インハウス弁護士への転職タイミングを、男女合わせて、全体の総括として挙げております。こちらでも登場している赤い四角の枠の部分ですが、弁護士8年目の部分で特に転職のタイミングが来ているといったことで強調させていただいております。

これまでも見られたとおり、役職が8年目のタイミングで増えていることが、こちらの転職のタイミングのグラフでも同様に見受けられたため、「高い役職は転職者が多いのではないか」といった仮説が挙げられました。見づらいのですが、紙面を見ていただくと分かると思うのですが、一般職からその他まで、それぞれ合計の人数の黒い線の下に小さい棒グラフがありますので、そちらを見てみますと、課長・副部長相当は、7年目から8年目にかけて、大きく人数が増加していることが分かるかと思えます。このことから、高い役職が転職のタイミングで増加していることが分かりますので、「高い役職の方は転職をしているからではないか」といったことを挙げております。

「中途採用者は高い役職に就く割合が多いのでは」といったことが、二つ目の仮説としてあるのですが、これは、先ほどの前のページで、男性中途が8年目以降、増加していることから、転職タイミングなどのこともまとめて、「中途採用者は高い役職に就く割合が多いのではないか」といったことで、「？」で止めております。

ここまでが、男性と女性別のキャリア変遷、そして、最後の転職タイミングを合わせたグラフとなっております。この後は、ジェンダーギャップについて、弁護士の産業と、国際的な、他国との比較で見ていきたいと思えます。

こちらのパートで使うものは、男女共同参画局から引用させていただいたグラフとなっております。まずは、こちらでは、インハウス弁護士の管理的職業従事者割合を産業別で示しております。管理職に就いている女性の割合がどれくらいかを産業別に示してあるグラフがこちらとなっております。水色のグラフが管理職で、ピンクのグラフが全体の合計の就業者数となっております。弁護士の職業が分類されるところが「学術研究、専門・技術サービス業」といったところに当たるといことでしたので、この産業内での比較、それから全産業での比較をこの後は進めていきます。

下に線が3本あるのですが、「インハウス弁護士の管理的職業従事者に占める女性の割合が10ポイント高い」といったことは、こちらの赤い点線と水色のバーを比べて、差がどれくらいあるかといったことで、10ポイント高いというデータを示しております。インハ

ウス弁護士の管理的職業従事者の女性の割合が 30.1%と右下に書いてあるのですが、この点につきましては、今回アンケートで集計させていただいたデータからこちらで算出したデータとなっております。それ以外のデータに関しましては、公的に示されているものですので、数値として信頼していただいて結構です。2点目として、「同産業内と比較して、インハウス弁護士の女性の割合が7ポイント高い」といったことを挙げているのですが、こちらについては、「学研究、専門・技術サービス業」のピンクのバーの点と紫色の点線の部分を比較して、差分として7ポイント高いことを結論として挙げております。

続いては、産業別就業者の女性比率についての比較となっております。先ほどのグラフは2016年次に男女共同参画局が分析して発表したグラフとなっておりますが、こちらのグラフは2015年次に発表されたグラフとなっております。インハウス弁護士の女性就業者数についてですが、全産業の平均と比べたところ、およそ2ポイント低いことが挙げられます。インハウス弁護士の女性の就業者数は少し平均よりも少なめであることが、仮説として挙げられます。続いて、弁護士の女性の割合と比較して21.8ポイント高いといったことは、弁護士の女性の割合が紫色の丸いポイントの点線が、一番下の20といった数値のところにかかっているのですが、ここと比較した際に、大体20ポイントから22ポイント高いことが挙げられますので、このような文章が書いてあります。

最後に、就業者および管理的職業従事者に占める女性の割合を国際的に比較したグラフを載せてあります。こちらでは、これまで示してきた就業者数と管理者の従事者数を国際的に比較したものとなっております。日本、フランス、スウェーデン、ノルウェー、米国、英国、ドイツ、オーストラリア、シンガポール、韓国、フィリピン、マレーシアといった12か国が、このグラフ内で示されております。この図表内で比較した際に、日本が就業者数については12か国中9番目で、女性の就業者数の割合は他国と比べると少し少なめであることが挙げられます。2点目のインハウス弁護士については、先ほど既に示したものと同じ内容です。同じデータについて比較して、同じことを言っております。

管理的職業従事者につきましては、赤いバーが管理的職業従事者になるのですが、これも日本が12か国中11番目となっておりますので、管理的職業従事者数は国際的には女性の割合が低いといったことが立場として挙げられます。ですが、女性のインハウス弁護士の割合は、国内平均よりも18ポイント高いことが挙げられますので、インハウス弁護士の女性の割合は、女性の人数といたしましては少なめであるけれども、国内の平均よりも18ポイント高いことから、インハウス弁護士のジェンダーギャップといたしましては、「管理的職業に就けない」といったギャップは、日本の国内平均と比べたら、特になく、むしろ少ない方であることが、このデータから考えられる。

このようなことで、今回のこの発表を終わらせていただきたいと思います。ご清聴をありがとうございました。

福岡 飯尾先生、藤山さん、ありがとうございました。

それでは、ただいまのご報告を受けまして、第4部のパネルディスカッションに進みたいと思います。第4部ということで、最後のパートになってまいりますけれども、盛り上げてまいりたいと思います。パネリストの弁護士の上野陽子先生、稲田博志先生は、いずれもリモートでご出演いただきます。モデレーターは私、福岡充希子が務めさせていただきます。



きます。よろしくお願いいたします。

それでは、稲田先生から、ご紹介をいただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

稲田 よろしくお願ひいたします。

福岡 簡単に自己紹介をお願いいたします。

稲田 私は稲田と申します。54期で、あおぞら銀行という銀行のインハウスをしております。これまでの経験は、半分が法律事務所、半分がインハウスで、主に金融で、銀行、証券、信託、アセットマネジメント等を経験してまいりました。今は、銀行の中で、法務部だけではなく、コンプライアンス部門、経営企画部と、あと、グループの証券会社も兼務して、何でもやっております。弁護士になって20年くらいがたちましたので、その辺りのインハウスの過去の経緯や、女性について男性からこのように見えるといったことをお話しできればと思っております。よろしくお願いいたします。

福岡 よろしくお願ひいたします。

上野先生におかれましては、先ほどもご紹介いただいたところですが、このパートから入られている方もいらっしゃるかもしれないので、一通り、お願いいたします。

上野 株式会社ジャックスに所属しております上野と申します。65期で第一東京弁護士会所属となります。弁護士としては、ずっとインハウスであり、最初の2年間は総務省で任期付公務員として勤務しております。その後、転職しまして、今度は専門職として株式会社ジャックスに所属しています。ジャックスでは、法務課長を務めた後、社内のキャリア制度を利用して専門職にキャリアを変更しています。今現在は育休中で、来月から職場に復帰する予定となっております。本日はよろしくお願いいたします。

福岡 よろしくお願ひいたします。

私からも簡単に自己紹介をさせていただきますと、私は62期でございまして、第二東京弁護士会に所属いたしております。3年ほど法律事務所で執務いたしまして、その後、現在の株式会社ベネッセコーポレーションに転職いたしました。5年ほど勤めまして、その後、グループ内の出向という形で株式会社ベネッセスタイルケアにおきましても4年ほど勤め、その後、産休・育休を経て、現在、株式会社ベネッセコーポレーションにまた復帰している状況でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、パネルディスカッションに進むに当たりまして、先ほど飯尾先生と藤山さんにご報告いただきました内容を振り返ってまいりたいと思います。まず、スライド番号で申しますと、インハウス弁護士の女性割合と他産業の比較で、後ろの記憶の新しいところからまいりたいと思うのですけれども、60分の64ですか、資料番号で申しますと53ページを映していただけますとありがたいです。ありがとうございます。こちらを見ますと、企業内弁護士における女性の割合は、最新のデータでは41.6%で、弁護士全体における女

性の割合である 19.6%と比較すると、はるかに高いということが分かります。しかしながら、国内の全産業の平均である 43.2%と比較すると、若干低い割合になっております。

次に、スライド番号を移動していただきまして、一つ前の資料番号 52 ページ、64 分の 59 ページ。ありがとうございます。こちらを見ますと、企業内弁護士の管理的職業従事者、すなわち課長以上ですけれども、課長以上の役職者のうち 30.1%が女性になっております。こちらは今回のアンケートから割り出していただいている数値なのですが、こちらにつきましては、インハウス全体の女性割合と比較すると、10 ポイントほど低いですが、弁護士全体の女性割合と比較すると、10 ポイント程度高いというような数値になっております。そして、国内の管理的職業従事者に占める女性の割合、全産業平均である 13%や、「学術研究、専門・技術サービス」等の弁護士が該当する業種の中の平均である 20%程度と比べると、いずれもそれを上回っている数値ということになっております。

そして、またスライド番号で最後の 54 ページ、64 分の 61 ページを映していただけますか。ありがとうございます。国際的な位置づけですけれども、国際的な位置づけとして、こちらの 54 ページのグラフを見ますと、女性の就業者の割合、女性の管理的職業従事者の割合ともに、かなり、国際的には低い方であるということには、この数値を検討するに当たっては留意することが必要かと考えております。

まず、このインハウスの女性をめぐる数値を鳥瞰してまいったのですが、これらの数値を見て、パネリストの先生方と簡単に確認させていただきたいところですが、企業内における女性の就業割合と併せて、企業内弁護士における女性の就業割合および女性の管理的職業従事者、管理職の就業者の割合について、どのように考えるかというところですが、ご自身のご経験や、周囲の方々、お知り合いの方などに照らして、どのように考えられるか、感覚にマッチしておられるかどうかというようなところをお伺いしたいと思います。まず上野先生から、お伺いしてよろしいでしょうか。お願いいたします。

上野 まず、外部の弁護士とインハウスを比べたときに、外部の弁護士からインハウスに転職される女性の先生方は本当にたくさんいらっしゃるもので、やはり女性の割合が高いことについては自分の感覚や周りの方の存在からしても、非常に納得しています。それから、女性管理職の割合については、インハウスは専門職として転職市場があつてある程度転職がしやすい業種でもあり、その分、中途のためのポストもありますので、人数や割合が増えていくことも納得であると感じています。

他方で、管理職になる人たちが、就業している人たちの割合よりも下がってくるという点については、これはインハウスに限られた現象ではないと思っており、今女性の管理職の数を公表しなければいけないような時代になってきた中で、女性の管理職がなかなか増えないという現象は同じように組織の中で生じているということに改めて実感したところではあります。

福岡 ありがとうございます。稲田先生にも、同じ質問ですけれども、お願いできますか。

稲田 稲田です。二つあると思うのですが、一つが、企業内弁護士の女性の就業割合が増えている。もう一つは、そうなのだけれども、女性弁護士の管理職の割合が少ないという、

相矛盾するようなどころだと思います。

一つ目の女性の就業割合が増えていることは、私の周りでも同感です。今回のアンケートで、女性弁護士の割合が、弁護士全体では20%弱ですけれども、インハウスでは4割で、20%・40%ということに驚いたのですが、一方で、いろいろと分析を聞いていると、なるほどなと思いました。といいますのは、やはり法律事務所に比べて、企業の方はジェンダーギャップなく働きやすい環境が整っているのかなというところですね。具体的には、企業では、長時間労働の抑制や、在宅勤務・フレックスの導入、あとは、最近は男性も育児休業の取得促進がありますので、女性が妊娠・出産等でキャリアを中断しなくてもよい環境を整備しているのかなということで、私が女性弁護士だったとしても、企業内弁護士の方が、キャリアを継続しつつライフワークバランスを確保できる職場として、魅力的に映るのではないかと思います。

もう一つ、なのに女性弁護士の管理職が少ないということは、外資系と日系の両方を経験した私からすると、日系企業ではそのとおりだなと思います。理由としては3点ほどあるかと思います。1点目は、日本の女性弁護士の母数、絶対数がまだ少ないことです。2点目が、いわゆるM字カーブのように、女性が妊娠・出産・子育てでキャリアの中断が起きやすいことです。3点目は、意識の問題といいますか、女性弁護士に限らず、女性を管理職に登用することに対する無意識の抵抗感が、男性にも女性にもまだ根深くあるのかなというところで、その辺りの3点ですね、絶対数の不足、キャリアの中断、アンコンシャス・バイアスについて取り組んでいくことが重要なのではないかと思います。以上です。

福岡 ありがとうございます。

それぞれ今の段階で分析をいただきまして、ありがとうございます。私も先生方と全く同じ認識を持っております。法律事務所と比べると、一般職として少なくとも働く上では、働きやすい環境が整っているかもしれませんが、そこからまた昇進していく段階になると、それだけではなくて、他職種とも同じ状況にあるのかもしれませんが、なかなか、女性就業者数の割合は多いけれども、それに伴って他職種よりも昇進している方が多いという傾向まではまだ見られていないことが分かるかと思います。ありがとうございます。

それでは、次の議論に移りたいと思います。先ほどの報告の復習からまいりたいのですが、資料番号の47ページ、通し番号で申しますと、64分の54ページをご覧くださいければと思います。ありがとうございます。こちらの47ページは、次のページもですけれども、インハウス弁護士の男女別キャリアにおける役職変遷で、男性と女性とで昇進に差異が出ていることが統計的にも明らかになってきております。具体的には、男性は、8年目以降の管理職の割合が大きい。そして、全期間を通じて、男性の方が部長クラスにおける割合が大きいというデータが出ております。ありがとうございます。48ページ、64分の55ページも一旦映していただけますか。こちらが今、申しました「男性の方が、全期間を通じて部長クラスにおける割合が大きい」ということが示されているグラフになっております。

先ほどの議論とも関係してくるところですけれども、こちらのグラフを見て、男女差を示す結果になってしまっているところですが、感覚的なところやご自身のご経験などに基

づいて、どのように考えるのかというところを少し伺いできますか。まず上野先生から、お願いいたします。

上野 この部分の評価は非常に難しいと思っており、部長と課長の定義や、それぞれの職務の範囲も、会社や業種などによっても変わってくるのではないかとも思うのですが、私の感覚としては、課長になるレベルと部長になっていくレベルとでは、責任の重さや権限がかなり違っているのではないかというところは考えられるのではないかと思っています。

もう一つは、先ほど稲田先生からもご指摘がありましたように、課長から部長になる時期においていわゆるM字カーブを越えられていない子育ての時期においては、子育てにコミットしなければいけない部分がどうしてもありますので、そこで「部長までの責任は持てません」という方がいらっしゃるような気がしています。

それから、部長という職業は、執行役員など、会社の経営陣となっていく役職でもありますので、役員陣との人間関係など、いろいろと見えない部分での会社へのコミットメントも必要になってくるのではないかとも思われ、もし子育て中にそのような家事育児に加えて部長職にかかる負担を女性が担わなければいけないような状況にあるということであれば部長職を務めることは難しく、職務を果たせないような状況もしくは環境があるのかもしれないというように想像しました。

福岡 ありがとうございます。続いて、稲田先生、よろしくお願いいたします。

稲田 稲田です。私も今の上野先生のご意見のとおりですけれども、やはり私の周りでも、部長クラスになると、まだまだ女性は少数派だという感覚を持っています。理由としては、先ほど、ネガティブな点を3点ほど挙げたのですけれども、女性弁護士の絶対数が日本ではまだ少ないこと、M字カーブがあること、それから、アンコンシャス・バイアスといえますか、男性も女性も「管理職に女性」というところにまだまだ慣れていないというのでしょうか、そのようなところがあるかと思えます。

ただ、一方で、先ほどは言わなかったのですけれども、個人的には、中長期的には女性弁護士の管理職登用については、あまり悲観してはおりません。それは、私の経験上、男性より女性の方がはるかに優秀だと思っているところがあります。特に企業などで、みんながチームワークでチャレンジしていくときに、女性の協調性は非常にいいところがあると感じています。あとは、日本における企業内弁護士は、この20年で大きく増えたのですが、まだまだ多数派は次世代層といえますか、管理職層である40代・50代にこれからなっていく方々が多いということもありますので、私としては比較的楽観的に考えています。以上です。

福岡 ありがとうございます。

私の感覚でもこのグラフは納得といいますか、今回のテーマの一つである「フェイス・ザ・リアリティ」というところでマッチしているところではあるのですけれども、最後に稲田先生から、60期から62期というと、私も含まれるのですけれども、キャリアとしてはまだ途上ということで、この後の部長職から、その先の執行役員、ジェネラルカウンセ

ルというようなどころを見据えていったときに、これからの方がたくさん含まれているということで、これからのキャリアも含めて見ていかなければいけないということはあるのですけれども、なかなかポジティブな見解を頂戴いたしまして、私も頑張っていきたいと思います。ありがとうございます。

次の振り返りから、また議論を発展させていきたいのですが、それでも、「キャリアに大きな変化が訪れるタイミングはいつなのか」というようなどころに着目したグラフです。資料番号で申しますと、49 ページから 51 ページを映していただけますか。女性のキャリアアップにつきましては、49 ページのデータを見ますと、少なくとも課長職までの昇進については、1 年目就職の方が中途入社の場合よりもスムーズに昇進しているように見受けられる。それは、50 ページ、64 分の 57 ページのグラフを見ると、男性についても同じようなことが見受けられる。ただ、女性の場合には管理職の増加も一定割合は見受けられるのですけれども、一般職の方も一定数おられるという傾向にある。一方で男性については、およそ 8 年目以降、係長以上の役職で人数の増加が顕著に見られるということで、ポストつきでインハウスローヤーに転職しているのではないかというご報告をいただいております。

ここで、2 点について議論させていただきたいのですが、男女ともに、役職上の昇進については、1 年目就職の方が中途採用の方に比べて、課長職までであれば昇進しやすいように見られることはなぜだろうかという点と、もう 1 点としましては、およそ 8 年目以降、男性について顕著に係長以上の役職で人数の増加が見受けられ、転職のタイミングについての分析のグラフと組み合わせると、ポストつきで転職しておられるのではないかということが推察される。一方で、女性については、資料番号 47 ページの男女別役職スコアの推移と 51 ページの転職のタイミングの表との両方を組み合わせると、ポストつきで転職している方は、男性に比べて、あまり見受けられないのではないかということが推察されるところでございます。また、それはなぜだろうかというところについて検討してみたいと思います。

まず、最初の点ですけれども、男女ともに、役職上の昇進については、1 年目就職の方が、中途採用に比べて、課長職までであれば、昇進がしやすいように見受けられるところについて、先ほどの 3 パート目までの議論とも関連してくるところがありまして、あくまでもここでフォーカスされているものは課長職までの昇進になってくるわけですけれども、ここについて、なぜなのだろうかということを検討してみたいと思います。

私といたしましては、事前に検討してみたところだと、1 年目就職の場合には、最初から組織の中で経験を積むことができることになってきますので、そこで一定期間、きちんと組織の中で仕事ができるのかという見極めの期間が確保できる。それで、「特に差し支えがない。きちんと働ける。組織の一員としてやっていける」ということが確認できれば、次の段階として、課長職までの昇進ができていのではないかと思います。一方で、中途入社で、一般社員として採用された場合だと、その組織の中での就業経験はゼロから始めなければいけないことになるので、組織人としてのパフォーマンスを見極める期間が、1 年目就職の方と比べると、そこまで長くないことになります。それで課長職までの昇進のタイミングに差が出てきているのではないかと思います。

課長職までのところは、このアンケートの対象が 60 期から 62 期までで、10 年目くらい

までを見ているので、8年目くらいまで見ていけば、ある程度、その結果が見えてきているというところで、このような結果が出ているのではないかとも思っているところがございます。そして、男女ともその傾向が出ているところが一つ、面白いところではないかとも思っているのですけれども、8年目くらいまでであれば、あまり差が出ないことが、この結果からも併せて見て取れるかと思っています。

この点について、上野先生と稲田先生にお伺いしたいのですが、まず上野先生にお願いしてもよろしいでしょうか。

上野 キャリアにおいて8年目がどのようなポイントか、先ほどから考えていたところですが、最初に会社に入って2、3年で、会社の中の基本的な業務を一回りし、その後恐らく昇進なりをして、またさらに2、3年で、ぐるっと、もう一つ上の段階での職務を経験していく。その後、恐らく課長など最初の管理職の道が出てくるのかなと見ますと、大体3年・3年の二つのサイクルがあって、さらに管理職を少し経験してみると、その頃にはかなり会社の中が見渡せるようになっていく。加えて、それだけの年数が経てば、法務の業務にもかなり精通してきていると思います。会社のビジネスの理解など、会社の業務知識もかなり増えてきている状態となるので、その辺りで自分のキャリアを見直して転換したりすることは、非常に理解できると思います。そういった点から、8年目でのキャリアの見直しや変更があるのかもしれないなと思いました。

他方で、大体8年目で課長になると仮定したときに、課長にはプレイングマネージャーの役割もありますので、その役割までは、会社の方でも社内弁護士のキャリアを想定してある程度人事制度もできているというところがある。逆に今度は、その上の部長となると、部長になれる人数も限られている。そのようなところは一般の方も同じですけれども、一つの組織の中で部長まで上がっていくこと自体がなかなか難しいというところもあるのではないかという印象を持ちました。

福岡 ありがとうございます。続いて、稲田先生、お願いいたします。

稲田 ここは、ほぼ福岡先生、上野先生と同じような意見なので、簡単にと考えていますが、今回のアンケートで8年目が節目になることは、私も目新しい発見でした。内容については、重複するので簡単にですが、課長職までの昇進が、最初からインハウスの方が早いことは、上野先生の分析のとおり、3年ごとに配置転換、部門内転換をしていくことで、管理職としての素養があれば管理職になるという、分かりやすいキャリアパスかなと思いました。

そうすると、中途入社の方はなぜそこが遅いのかというところがやはりよく分からないのが正直なところですが、これも先ほど分析されていたように、ある程度経験がある弁護士で、専門性重視で、マネジメントは専門性というような、プロ職として採用・活用されているインハウスが多いのかなというような印象を受けました。以上です。

福岡 ありがとうございます。私の分析に同意して下さって、同じようなお考えを持っていただいているのだと思いました。また、課長職と部長職の違いも、この結果から透け

で見えるところではあります。まだ10年のキャリアの分析で、部長職以上のキャリアが見えにくいところが今回はあるのですけれども、かなり面白いデータとして、私も拝見させていただいております。

次ですけれども、先ほど申し上げました転職のタイミングのところでは、飯尾先生もおっしゃっていたとおり、「8」という数字に意味があるわけではないのですが、約8年目の転職というものがあることが、幾つかのスライドを見ていて、出てくる場所ですけれども、8年目の意味合いが男女で異なっているのではないかと考えているところがありました。8年目以降にワークライフバランスを重視する女性の割合が顕著に増えているというデータが、通し番号の64分の52ですね、45ページの「職業選択で重視することの年次別集計」でも出てきているところです。こちらは、8年目の転職というところで、女性にとってみると、結婚・妊娠・出産など、家庭を重視して、働き方の改善を求めて転職するという意味合いがもしかしたらあるのかと思ひまして、その場合は、かなりばりばり仕事中心でやっていきたいという意味での転職ではないので、男性と比較すると、ポストつきでの転職は多くないのではないかと思ひました。

ポストつきの転職ということになりますと、組織内での人間関係や、最初から部下がいる状態となります。先ほどの議論でもありました、部下なしの部長職相当や課長職相当などももちろんあるのですけれども、一般的な、普通の管理職ということになりますと、人のマネジメントをやっていかなければいけないという立場で入ることになるので、責任も重いですし、働き方の改善につなげようというモチベーションでの転職の際に選ぶ職種としては、割合的には減ってきてしまうかなと考えているところです。

こちらにつきまして、どのように考えていくかということですが、いかがでしょうか。この8年目の転職という点につきまして、上野先生と稲田先生にそれぞれお伺いしたいと思っております。まず上野先生にお願いしてよろしいでしょうか。

上野 8年目の転職について男女の違いの意味合いという点について、仮に男性には出産や子育ての負担がないということを考えてときに、先ほども申し上げましたキャリアのサイクルがあって、大体8年目であれば、法務の知識も業界知識も社内の知識もしっかりついてきたところで、さらに、そのくらいの年次になってくると、もう「自分がこの先、この会社でどうなっていくのか」ということが大体見えてしまうような気がするのです。先ほど岩本先生の方からも、外資系では、(より高い役職に)上がるのか(会社から)出るのかを求められるという話もありましたけれども、8年目はそのようなタイミングになのかもしれません。

福岡 ありがとうございます。男女ともに、この年次くらいになってくると、何かやはり次のキャリアなど、自分の人生の中でも一つの転職になっているのではないかとこのころで、ありがとうございます。

稲田先生、よろしくお願ひいたします。

稲田 私も、上野先生と同じようなことかと思ひます。やはり私も外資系にいたときは、「アップ・オア・アウト、昇進するか首か」という環境のときもありましたので。あとは、

外資系は結構、日系の大企業に比べると、中小企業なので、人間関係も思ったよりウェットなので、自分の能力もありますけれども、自分の上司が本当に自分を引っ張ってくれるかどうかなどのさまざまな要素があるかなと思いました。その中で、特に外資系などでは、転職によって昇進していくジョブホッパー型の転職やプロ人材の活用。最近では日系企業でも増えてきましたけれども、そのような中で、専門性や経験を武器に、8年もたつと、転職する人が増えてくることは自然な流れかなと思いました。以上です。

福岡 ありがとうございます。

そうすると、稲田先生も上野先生も、お2人とも、やはり「男女ともに」とおっしゃっていたところが印象的だったので、必ずしも「女性だから」「男性だから」ということではなく、仕事を始めて8年目くらいのところが、今後のキャリアや、どのように働いていこうかというところを考え直す一つのタイミングになっているのかなと思いました。

これを踏まえてですけれども、最後に、より男女の区別などを超えて、女性が、男女関係なく、仕事の上で、インハウスとして力を十分に発揮して、日本の会社に貢献して、社会の中でより活躍できるようにしていくために何が必要なのかというところについて考えていきたいと思います。

日経の記事などでも、「政治」「経済」「教育」「健康」の分野でジェンダーギャップ指数を比較してみますと、146か国中、日本は116位というデータもございます。このような中で、今回のデータで、インハウスも必ずしも例外ではない。女性が多いと言われてはいますし、実際に割合としては増えてはきているわけですが、昇進の面では他の業種と同じような傾向を持っていたりするという事も見られる中で、今後、より女性のインハウスが活躍していったら、女性の活躍といいますか、男女の区別なく活躍していくために何が必要なのかについて考えてみたいと思います。まず稲田先生から、お願いしてよろしいでしょうか。

稲田 稲田です。これまでと重なる部分もありますけれども、男性と女性の間で昇進等のギャップがある理由については、私は、個人の問題もしくは個社の問題というよりは、終身雇用・年功序列をベースにしたメンバーシップ型の日本的な雇用慣行という構造的な背景が大きいのではないかなと思っています。そうしますと、より女性が活躍する、ジェンダーレスな社会に向けた取組としては、女性個々人や個社の努力もさることながら、女性が活躍しやすい環境を整備することが大事だと思います。

例えば、終身雇用・年功序列については、内部の労働者市場に依存しすぎるよりは、外部の労働市場を流動化することで、キャリアについては、年功よりも、専門性やスキル・経験を評価する枠組みを日本でも構築していくことが重要かなと思います。

この辺りについては、先ほども述べましたけれども、日本のインハウスの多数派は、今後40代・50代の管理職になっていく方ですので、自然にそのような流れができていくことを期待しますが、そのための環境整備を後押ししていくことが重要かなと思いました。以上です。

福岡 ありがとうございます。続いて、上野先生、お願いいたします。



上野 ありがとうございます。私も稲田先生と同じ意見であり環境整備がポイントであるように思います。まず、今、男性育休制度など、いろいろな制度が出てきているところですので、それをしっかり浸透させていく。企業としての形式的な制度ではなくて、きちんと個々人の家庭に浸透させていくことがすごく大事であると実感しています。環境もだんだん整備されてきているところではあるので、使える制度はもう何でも使っていくような暮らし方をしていくしかないのですが、女性弁護士の方は結構助けを求めることが苦手な方もいらっしゃるのので、どんどん周りに助けてもらって、使える手は全部使いながら頑張るといえることが必要ではないかと思いました。

最後に、私の個人的な経験なのですが、夫に男性育休制度を取ってもらいました。私の場合には、たまたまコロナの時期の妊娠・出産でしたので、会社にリモート勤務などを使って復帰することができませんでした。他方で、会社から副業の承認はいただいていたので、弁護士として、社外での法改正セミナーや執筆などの活動をしておりました。そのような活動の中で、やはり出産後の身体では体力的にも限界があり、夫と交代してもらおうということで2カ月間育休を取ってもらって家事育児を担当してもらいました。その結果、夫も家事育児の大変さを理解してくれ、より良い家事育児の役割分担につながった気がしています。そのような経験を個々人の家庭の中でもしっかり経験して、共有して、本当の意味で共働していくことが非常に大事なのではないのかと実感した次第です。個人的な家庭の話ですみません。

福岡 いいえ、とんでもないです。ご自身のご経験に基づいたお話をありがとうございます。本当に私も同じ時期に出産・育児を経験させていただいているので、ものすごく共感させていただくところがあるのですけれども。ありがとうございます。

やはり環境整備と、それだけではなくて、女性自身もそこを頑張っていくことが必要になってくるし、男性もその理解を深めていって、職場の環境や考え方自体を変えていくところまでつなげていくことが必要かと思います。出産・育児を通じて、マルチタスクという意味では、かなり経験が積めるところはあるので、かなりマネジメントスキルという面でもプラスになるかなとも私自身は思っていたりいたします。

本日は、議論が尽きないところではあるのですけれども、一旦、お時間となりましたので、ここで締めさせていただきます。ありがとうございます。

稲田 ありがとうございます。

福岡 パネルストの皆様、ありがとうございました。

それでは、これまでのディスカッションにご参加いただいた講評を、奥邨先生から、頂戴したいと思います。よろしく願いいたします。

◆総括講評

奥邨 弘司 慶應義塾大学大学院法務研究科教授

奥邨 それでは、最後に奥邨から、総括講評をさせていただきたいと思います。ただ、既に、論ずべきポイントにつきましては、これまでのプレゼンテーションとパネルディスカッションで論じ尽くされているのではないかと思います。私から何か全く新しいことを追加で申し上げることができると思えませんので、ここでは、今日のおさらいのようなお話をさせていただきたいと思っております。また、その際には、企業内法務に学生を送り出している立場からの視点を少し交えてお話しできればと思っております。

今日のテーマと関係しますので、最初に少しお時間をいただきまして、慶應ロースクールでの企業内法務に関する授業について、お話しさせていただきたいと思います。この授業は、2013年に私が慶應ロースクールに着任した際に、新設された科目になります。それまで慶應ロースクールには、企業法務の授業はあったのですが、企業内における法務の役割・機能に焦点を当てた授業はございませんでした。専門職大学院の一つであるロースクールは、「シンク・ライク・ア・ローヤー (Think Like a Lawyer)」、ローヤーのように考えられる学生を育成することを一つの目標として取り組んでまいりました。ただ、従来は、そこに言うローヤーが念頭に置いているのは、裁判官、検事、そして、法律事務所で執務する弁護士さんだけだったわけです。インハウスをはじめとする企業内法務は含まれていなかったわけです。つまり、私が着任したときは、ロースクール開設10年で、インハウスなどとして、企業の法務部門で活躍する修了生も増えてきているのに、彼・彼女らのニーズに応え切れていないという問題意識から、この授業は始まったということになります。

講義では、企業内法務担当者には、直面する問題を、法的な視点、ビジネスの視点、そして組織的な視点から複眼的に理解し、多面的な対応策を考え、実行することが求められるということを示した上で、そのためには、リーガルマインド、ビジネスセンス、マネジメントスキルの三つの能力が必要とされる、という点を強調しております。そして、その点を分かってもらうために、理論面の講義や、模擬契約交渉などの演習、それから、現役のインハウスをゲスト講師としてお招きして講演してもらうなどを組み合わせて授業を行っております。

科目開設当初は1年に1回だけだったのですが、受講希望者が多いのもので、途中から春と秋に1回ずつ、年に2回開講しております。毎回30名前後が受講しております。2013年の開講以来の受講生は、今年の春学期までで合計510名余りになっております。そのうち、2019年に3年生だった受講生までは330名余りとなります。これ以降の学生は、現在、まだ在学中であったり、合格発表待ちであったり、司法修習中であったりします。その330名余りを追跡調査をしまして、判明している限りにおいて、弁護士登録をしている者が210名弱でございます。この他にも、裁判官や検察官になった者もでございます。

先の210名弱のうち、現役のインハウスとして活躍している者が、調べた限りでは33名になります。かつてインハウスで、今は法律事務所で働いている者も含めると、全部で40名余りで、弁護士登録者に占める割合は19.7%になっております。修習期で言いますと、68期から74期でありまして、組織内弁護士協会の統計によれば、この68期から74期でインハウスが弁護士登録者に占める割合は8.7%となっておりますので、私の授業の

受講者の場合、インハウス率は、2倍以上になっているということで、一応有意に高い数字ではないかと思っております。なお、早い者でもまだ弁護士6~7年目のところ、今日のアンケートからも明らかになりましたけれども、8年目くらいに一つの転機があるということですので、今後、事務所から企業に転じる方もさらに増えて、インハウス率も増えるのではないかと予想しております。

受講生の進路について一人一人の追跡調査をしていく中で幾つか気づいたことを、今日の内容と関連づけながら申し上げたいと思います。まず、最初の頃、2013年、2014年の頃と比べますと、修習直後にインハウスになる学生は、少なくとも私の授業の受講生の中では、確実に減っているかと思っております。この理由は、もちろんいろいろとあるのでしょうけれども、やはり法律事務所の採用需要がかなり旺盛で、強いということがあるのではないかと思っております。実はコロナの前までは、東京三会で実施されております10月の合格者向け合同就職説明会を、無理をお願いして毎年、見学させていただいておりました。そこでも感じたのですけれども、年々、法律事務所のブースがどんどん活況を呈している。一方で、企業側のブースに参加する合格者は年々寂しい感じになっておりました。

ただ、私が聞く限り、企業の資格者採用意欲は全く衰えておりませんし、むしろ盛んになっているぐらいかと思っておりますので、今日のお話も踏まえて考えると、これから、法律事務所での勤務を積んだ上でインハウスに転じる割合がさらに増えるのではないかと思っております。企業は、修習直後で採用できなかった分、法律事務所勤務後にインハウスに転じる方の中途採用に力を入れることが予想されるかなと、自分の修了生を見ながら思っておりました。

次に、これは細かく見たわけではないのですが、ざっくりした感じでは、合格までの受験回数とインハウス就職との間に、相関関係的なものを私自身は特に感じませんでした。むしろ授業のときからインハウスに強い興味・関心を持っていた学生、ゲスト講師に非常に熱心に質問をしていた学生、そのような学生はやはりその進路を選んでいるなという感想を思っております。ただ、興味深いのですが、裁判官・検察官になっている学生の名前を思い浮かべると、実はインハウスにかなり興味・関心があった学生が裁判官・検事になっているということがありまして、共通項が奈辺にあるのかは、私はまだ分かっておりませんが、ただ、興味深いなと思っております。

三つ目としまして、企業から事務所への異動もやはり見られるようになってまいりました。ただ、まだ現時点では事務所から企業への異動の方が圧倒的に数が多いのですけれども、逆方向もだんだんとその数は増え始めている。受講生の人数が多いものですから、数年ごとに追跡調査をしているのですけれども、その結果としては、だんだん増えてきているように思っています。なお、先ほども申し上げましたように、長い人でも、企業で勤めてまだ7年くらいですので、企業から企業への転職はまだほとんど見られない状況です。今日の内容も踏まえますと、この辺も、来年・再来年にはそろそろ増えてくるかと思っております。

さて、以上、今日のテーマとの関連で私の担当しております授業についてお話ししてきましたが、ここからは、今日のシンポジウムを具体的に振り返りたいと思います。

今日のシンポジウムは、大きく四つのパートから構成されていたわけです。まず第1部では、キャリアの状況について見てまいりました。アンケートの結果からは、インハウス

は、一般職の段階から、企業の意思決定について責任を分担するという意識を持っていることが明らかになりました。また、職位が高くなるほど、職場からプロとして尊重されているという感じを強く持っていることも示されました。さらに、キャリアイメージにつきましては、将来も企業内法務を続けることを希望する人と法律事務所への転職を考えている人とで差が見られることが指摘されました。そして、パネルでは、責任を分担することの意味や、プロとして尊重されていることの意味、キャリアイメージについての議論が行われたわけです。この第1部の内容を私なりに整理させていただきますと、「企業における意思決定＝経営判断」と置き換えるならば、インハウスが、職位ごとにレベルはあるものの、経営判断に深く関与し、そのことを自他ともにプラスに評価していることの表れだったのではないかと考えております。そして、経験が蓄積され、職位が上がるごとに、その点がさらに加速していくことを肯定的に捉えるか否かで、その後のキャリアが分かれる。そのような思いがキャリアイメージに反映されているのではないかと受け止めた次第です。

続きまして、第2部では、求められるスキルについて取り上げました。一般職が実務に関するスキルを向上させることに意を払っている一方で、管理職はマネジメントやコンプライアンス、ガバナンスに関する制度設計・構築・運営などに関するスキルに重点を置いていることが明らかになりました。さらにこの傾向は、同一企業で勤務を続ける場合も転職する場合も、それほど大きくは異なることも示されたように思います。また、転職先が民間企業である場合は、今挙げたようなスキルに加え、プレゼンテーションや会計・独禁法などに関するスキルも重視されていたことも分かりました。第1部のまとめとしまして、先ほどインハウスが企業の経営判断に深く関わっているという点を挙げさせていただきましたが、そのことが、求められるスキルにも見事に影響しているのではないかと、私としては受け止めた次第です。企業における意思決定は、企業が組織である以上、その実質としては集合的な意思決定となります。そうなる、いかに関係者を説得し、その納得を得るかということが極めて重要になるわけで、説得と納得のために必要となるスキルが重視されているのではないかと思った次第です。なお、一般的に、企業内法務の分野では外国語が重視されるとされ、そのことも事実である一方で、企業内法務の守備範囲の広さを考えたときに、若干強調されすぎではないかというお言葉もパネルディスカッションでいただきました。この点、学生にも伝えていきたいと考えております。

第3部では、キャリアアップの状況と就職形態について取り上げました。ここでは、係長、課長、部長と全ての職位で、下位の役職を務めることなく、その職を担当する人が半分程度いることが明らかになりました。また、現状は一般職から係長、課長、部長と順番に昇進していった方が15%にとどまることも示されました。さらに、弁護士8年目で、中途採用で部長になった人が多いこと、課長職となったのは30代前半であることなども示された次第です。

この第3部は、第1部・第2部とは少し雰囲気違ったかなと思いました。と言うのも、第1部・第2部で明らかになった内容は、何となくこれまで皆がイメージしてきた内容が可視化されたという側面があったように思いますが、この第3部につきましてはやはり個人的には、少し驚きをもって受け止めた内容もございました。私自身がかつて所属していたいわゆるメガクラス法務部——実際には、ウルトラ・スーパー・メガクラスくらいの人数がいましたけれども——で見てきた状況とは少し差があるのかなということが正直など

ころでありました。ただ、パネルディスカッションで示された仮説に基づけば、法務の規模、業種などなどで、キャリアアップにはさまざまな実態があり、私自身はその中の一部しか見ていなかったことを今日、再確認するとともに、一方で、そうではあっても、その多様なものを総括した結果として、今回の結果が実はあり得るのだということは事実として受け止めるべきなのだろうと思います。一方で、専門職種としての法務、特にインハウスには、キャリアアップの道として、所属する企業の中だけでなく、さまざまな道が開けていることについても、従来、皆が漠然と感じていたものではありませんけれども、データをもって可視化されたといえるかと思います。

最後の第4部では、職業選択とジェンダーギャップの問題が取り上げられました。ここでは、企業内弁護士の女性割合は、弁護士全体の女性割合よりもかなり高い一方で、国内の全産業の平均とは実はそれほど大差がないということが示されました。また、課長以上の役職者のうち、女性の割合は、インハウス全体の女性割合よりも10ポイントも低いこと、また、8年目くらいまではインハウスの昇進に関して男女でそれほど差がないのに対して、8年目以降、また部長以上については男性の割合が高まっていることも、データから明らかになりました。このような状況につきまして、パネルでは、いろいろなライフイベントの影響を男性よりも女性の方が受けやすいことなど、さまざまな角度から議論がなされました。社会の多様化の中で、ライフイベントの在り方、家族の在り方、ワークスタイルも多様化しているのに、企業がそれに対応できていないことの何らかのしわ寄せになっている余地もあるのだろうと思った次第です。この点、専門職種としての法務は、本来さまざまな工夫が可能なはずであり、この点は、コロナ禍への対応の中で応用に足る経験も蓄積されたように思っているのも、事態の魁となれるのではないかと思った次第でもあります。

以上、私なりに今日の議論を振り返り、まとめさせていただきました。このように全体を振り返りますと、今回のアンケートは、時間的な限界を認識する必要がありますけれども、従来は各人の個人的な経験・イメージで語られるしかなかった、つまり、「N=1」で語られるしかなかった事項につきまして、統計的な意味のある形で、具体的な数字を通じて、全体像を示すことができたという点で、極めて意義のあるものであったと思います。もっとも、初めての試みと言っているいいものですので、各数字が示すものが何を意味するかにつきましては、さまざまな解釈があり得ることは当然だろうと思います。私の振り返りはもちろんですが、パネルでの議論もそのような多様な解釈の一つにすぎないわけです。ぜひ、今日ご参加いただいた皆さんにも、その意味するところをお考えいただきまして、今後もしろいろと議論を深めていただければと思う次第です。

一つ、研究者の立場から、わがままを申し上げさせていただきますと、ぜひ10年後に、また同様の調査を行っていただきたいと思っております。今回のアンケートで限界とされた部分が見えるようになるとともに、企業において、その時点において、より重責を担っているであろうインハウスの皆さんのキャリアの実際が明らかになるのではないかと期待している次第です。

最後に、このような貴重な検討の場に参加する機会をいただきました、座長の本間先生をはじめとする小委員会の先生方、また詳細な分析を行ってくださった、飯尾先生はじめ中央大学分析チームの皆様、心からお礼を申し上げます。本当にありがとうございます。

ございました。私からは、以上になります。

◆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 損害保険株式会社）

藤本 奥邨先生、ありがとうございました。

それでは、本日の議論を踏まえて、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の藤本から、閉会の挨拶をさせていただきたいと思います。奥邨先生には、今日のパネルディスカッションの内容を総括いただきましたので、私からは、本日の議論も踏まえまして、別の観点から、特に企業の中に入ったことがなく、法律事務所ですっとやってこられた先生方に対して、参考になればいいと思う話を幾つかさせていただければと思っております。

一つは、抽象的な話で恐縮ですが、弁護士は、依頼者の正当な利益を適法に最大化するものであろうと言えらると思います。一方、企業内弁護士は、同じく依頼者たる所属企業の正当な利益を適法に最大化する存在である。そのツールは訴訟代理に限られないということがございます。いずれにしても、弁護士はクライアントからの要請に応える必要がございます、その中で企業内弁護士に求められる能力が決まってくるわけがございます。これは、抽象的に言えば、法律事務所の先生方に求められる能力と同じことなのだろうと考えている次第でございます。

もう1点、今日の議論の中に、「ポジションが上がると、弁護士らしい仕事から離れる」というような議論がございました。ただ、これも、誤解があってはいけないと思いますので、補足的に話をさせていただきますと、職位が上がっていくと、ビジネス自体の法的評価をして、「それをやっているのか、悪いのか」や「そのビジネスに伴うリスクをいかにコントロールしていくのか」ということに責任を持つてくるわけがございます。これは、弁護士の仕事そのものだろうと思うわけです。訴訟で代理をすることは非常に重要な弁護士の仕事ではありますが、クライアントが事業を適法に進めていくことができる。これに対して根本的なアドバイスをすることは、まさに弁護士が担うべき仕事だと考えておる次第でございます。これが2点目でございます。

もう1点は、これは今日の議論とは違うのですが、ちまたでよく聞く点について話をさせていただければと思います。弁護士資格があるだけで、依頼者たる企業から支持されるわけではないということは、今日の議論の中からも分かったことだと思うのですが、ちまたでは「企業内弁護士になるのであれば、学部卒で企業に入ったらいいじゃないか」という議論をいまだに、たまに聞くわけがございますけれども、これは、一つは、「サラリーマンになるのであれば」という前提で、「サラリーマンにどうしてもなりたい」ということであれば、学部卒でサラリーマンになってもいいわけがございますが、われわれがやっている仕事はそうではないことを申し上げておきたい。われわれ企業内弁護士は企業内法務を担うということ。重要なことは、企業内法務を、企業側が、クライアント側が、誰に担わせるのかという点だと思っております。企業内弁護士であることは、クライアントである企業が「この人に企業内法務を任せていいのだ」と思える前提となる、やはり企業側、

依頼者側に必然性を与える重要な要素なのではないかと考えている次第でございます。

「学部卒でサラリーマンになれば、企業内法務が担えるか」といえば、この必然性は、正直、ないわけです。一方、弁護士が企業に入って法務を担う必然性はかなりあると考えておる次第でございます。プラス、今日の議論で分かったことは、それだけではない。弁護士資格があれば、企業の中で活躍できるのか。それ以上に何かがあるのではないかということが、今日の議論からかなり明らかになってのではないかと思います。

そのようなことございまして、奥邨先生もおっしゃっていましたが、本日議論した点は、これからも引き続き研究されていくべき課題だと思っておりますので、これは、日弁連におきましても、企業内小委員会におきましても、今後の重要な課題として継続研究をしていきたいと考えている次第でございます。私からのお話は以上でございます。

本日ご来場いただいた皆様、お帰りの際はアンケートにご協力をいただければと思っております。また、オンラインでご参加いただいた皆様は、ウェビナー終了後に表示されるURLをクリックいただきまして、アンケートにご回答いただけますと幸いです。参考にさせていただきたいと思っております。

それでは、長い時間でありましたが、以上をもちまして、日弁連第22回弁護士業務改革シンポジウム第7分科会を閉会とさせていただきたいと思っております。本日はありがとうございました。

以 上