



日本組織内弁護士協会
www.in-house.jpn.org

●インハウスローヤー座談会

第4回 インハウスローヤーのキャリアパスをどう考えるか

2003年7月31日開催

<参加者>

石井夏生利 (ユニ・チャーム)

糸井千晴 (伊藤忠商事)

梅田康宏 (NHK) : 司会

片岡祥子 (松下電器)

大津啓二 (大成建設)

西和伸 (元UBSウォーバーク証券)

牧山嘉通 (マイクロソフト)

※ この座談会での各参加者の発言内容は、あくまで参加者の個人的見解であって、それぞれの参加者の所属する企業・組織の見解ではありません。所属する企業・組織の見解は、直接当該企業・組織の広報にお尋ねください。

梅田 : 今回は、我々若い企業内弁護士には最も関心があると言っても良い、インハウスローヤーのキャリアパスについて議論したいと思います。今回の参加者の中では、私と大津さんは研修所を出てすぐに、糸井さんは2年ほど、石井さんは2半ほど、片岡さんは3年半ほどの事務所勤務で企業内弁護士になっています。特に、大津さんについては研修所に入り終了後、研修所に入る直前に所属していた企業の同じ職場に戻るという形で企業内弁護士になっています。一方、西さんと牧山さんはそれぞれ事務所に長年勤務をし、その間に留学

もして、弁護士として十分な経験を積んだ上で企業内弁護士になっています。こういった経験の違いによってキャリアについての考え方もかなり違うと思いますが、どうでしょうかね。

糸井 : 最近渉外事務所に移ったある元インハウスの方が、弁護士歴はパートナーになれるに十分だったにもかかわらず、転職先渉外事務所が「インハウスになると弁護士としての成長が止まる」との見解からその在籍年数を差し引かれ、オフカウンセルでの入所となったという話を聞きました。弁護士をヘッドハントするヘッドハンターは「外

インハウスマローヤー座談会
第4回 インハウスマローヤーのキャリアパスをどう考えるか

の事務所に戻る気があるなら、インハウスはせいぜい3年くらいにしたほうがいい」なんて言っている人もいます。こういうネガティブな話を聞くと、複雑な思いがしますよね。

片岡:それはほんとにごとではないですね(笑)。ただ、インハウスとプラクティスでは自ずと仕事内容も役割も違うわけですから、プラクティスとしての能力で見たら下がるか、少なくともそれほど上がらないことは間違いないでしょうね。どうやって企業の中にいるからこそ身に付くキャリアを身につけつつ、法律家としてのスキルも維持していくかというのは課題ですね。

梅田:まあ、ヘッドハンターというのは仕事柄、色々理由をつけては「今のところにはあまり長くない方がよい」と話すのが仕事ですから、額面通り受け取るのもどうかとは思いますがね。

大津:私は、会社生活で経理や税務、経営企画、海外駐在などゼネラリストとして経験を積んでいた中で、脱線して弁護士という資格を得たので、取り敢えずゼネラリストとしてのビジネスマン生活の中で欠けていた企業法務も経験して経歴に加えようと元の会社に再雇用という形で戻ったのですが、将来プラクティスになってこのような実際のビジネスの経験がどのように生かせるかということについては、未知数ですね。一般論としては、法律家の世界は「ムラ社会」で、あまり現実のビジネス経験は価値がないと思われているとは薄々感じはしています。一応、会社の訴訟の代理人や公益活動の国選事件などできるだけ引き受けるよう心がけてはいます。

梅田:ビジネス経験については、法律事務所でも結構重要視していると思いますよ。私の知り合いの1人で、ある住宅販売会社を途中で辞めて司法試験を受験して弁護士になった人がいますが、現在ある大手の渉外事務所に入る際に年齢よりもその時の経験を重視して採用されたと言っていました。

まあ、事務所にもよるのかも知れませんが。プラクティスの経験という点で言えば、私の場合、全くプラクティスを経験していない訳ですから、これに関する不安は正直言ってかなりあります。ヘッドハンターの話はさておくにしても、それも分かった上でインハウスになったんですけどね、勿論。前回もちょっとお話しましたが、幸い私の場合NHKに関する全ての訴訟事件について代理人も勤めています、それぞれの分野ごとに色々な事務所の弁護士の方々と一緒に準備書面を書いたりするというのは良い経験になっています。その点ではそれなりにスキルもアップしていると思いますね。ま、私の場合そもそもゼロからここにいるわけですから、ゼロよりは上がっていないと困りますけど(笑)。スキルアップのために準備書面を書いたり、証人尋問をしたりといったことをできるだけやらせてもらうようにはしています。あとは国選事件をやったりとか。ただ、国選事件以外の事件については完全に自分の責任で事件を処理している訳ではありませんから、緊張感という点ではぬるいかもしれませんね。実際にそう感じることありますし。GEエジソン生命の本間さんがよく話していますが、プライベート・プラクティスの厳しさはそれを経験してみないと分からないというのは、そうなんだろうと思いますね。

糸井:私の場合も、正直言って「単独で責任を負っている」という意識は確かに多少薄まりました。見方によってはそれがインハウスとなるメリットの一つということもできると思いますが。また腕をにぶらせないように、時々法律事務所時代に書いたような方法で意見書を書いたりしていますが、難易度の高いものはやはり外注になってしましますので、他の弁護士が書いたものを読んで、その論理展開の仕方等を勉強するくらいしかできなくなっているのが実情ですね。

牧山:この辺りの話しというのは、企業の法務部の

インハウスローヤー座談会
第4回 インハウスローヤーのキャリアパスをどう考えるか

組織・構成というのが1つ重要のように思います。つまり、法務部が弁護士主体で構成されているかどうかです。欧米等の外資系企業ですと、法務部のトップである General Counsel (法務部長) は、当然ながら弁護士ですし、また、少なくとも法務部内においては、弁護士資格のない者が弁護士の上司となることは、まずあり得ません。このあたりが、企業内弁護士の歴史が浅い日本の企業との大きな違いですね。まあ、現時点では得ないことでは、日本の企業では法務部長は弁護士でないことが大半ですし、弁護士として入社しても、必ずしも上司（この言い方は適当ではないかもしれませんが）が弁護士であるとは限らないように思います。これは、企業内弁護士として働く者のスキルアップという点ではかなり大きな差になって現れてきます。法務部の上の者が弁護士である場合とそうでない場合とでは、配下の弁護士が受けることのできる、実務を通しての訓練の質や仕事のやり方がおのずから異なってきますからね。やはり、法務部で指導的立場にある者は、弁護士の職責や任務をきちんと身をもって理解していることが重要なのではないのでしょうか。法律事務所では、先輩弁護士から様々な指導を受けながら弁護士として成長していくわけですが、企業内法務においても、理想は、プロフェッショナルの弁護士の下で鍛えられることだと思います。その点がしっかりしていないとなかなか厳しいものがあるかも知れませんね。

石井：私の会社の場合は、純粋な法律業務以外の業務も行っていますので、業務が広がる分、浅くなってしまう面もあります。

牧山：それも重要な点ですね。マイクロソフトの場合比較的法務部の独立性が尊重されていますし、米国本社の法務部を組織として見た場合、会社の中に大きな法律事務所が入っているようなものだと感じますね。もちろん、皆さんがご指摘されて

いるように、社外の法律事務所と企業内の法務部とはその性質の本質は異なりますが。

片岡：外資系の会社はさすがに全然違いますね。それと西さんや牧山さんのように弁護士としての経験や年齢的にも法務部の中で相応の地位を与えられて入社する場合と我々のように若手として入社する場合とも状況はかなり異なると思います。私の場合、弁護士資格を持っているのが私だけで、社内には法務歴うん十年などというベテランの法務社員が自分の上にたくさんおられますので、年令や会社員としてのキャリアからは若輩者でありながら、でも私は弁護士だという自負もありますし、立ち回りが難しい場面が多々あります。自ら企業内弁護士の役割や地位を築いていくという楽しさはありませんが。

西：インハウスがプラクティスに戻るという話しに戻りますけど、その点について言えば、インハウスとしての期間はプラクティスに戻るにしてもマイナスばかりかというとなんなことは無いと思いますし、色々な要素があると思います。例えば、インハウスになるまでの経験、インハウスでの経験、ドキュメンテーションの能力がどの程度あるか・維持できたか、インハウスの間に何かプライベート・プラクティスでセールスポイントになるような技能経験を獲得したかといった点は重要ですし、これらの点を参加したい法律事務所でも客観的に評価できるか、参加しようとする法律事務所のニーズは何か、参加する法律事務所でも初日から一定の貢献が期待されるのか長期的にスタッフィングを考えているのか、それから、交渉力はどうかとか、事務所の需給はどうなのかとか、まあ、そういったいろいろな要素によるのではないのでしょうかね。少なくとも自分の経験で言えば、プラクティスに戻るに当たってインハウスとしての経験はとてもプラスになっていると思います。

梅田：西さんみたいにうまくマッチすれば良いので

インハウスローヤー座談会
第4回 インハウスローヤーのキャリアパスをどう考えるか

しょうかね。あとはインハウスからインハウスに渡り歩くというのもアメリカなどでは多く見られますよね。これは比較的理解しやすいですね。アメリカではインハウスからプライベート・プラクティスに戻る人は比較的少ないようですが、これはやはり一旦なってしまうとなかなかプラクティスに戻りづらいみたいなことがあるのですかね。牧山さんの仰っていたように、例えばマイクロソフトのような1つの法律事務所のような組織からであればもっとキャリアとしてプラクティスに戻るということがあってもよいように思いますけど。実際の所はどうなんでしょうかね。

西：プライベート・プラクティスに戻る人が少ないというのは、必ずしも能力の問題ではないと思います。確かにプライベート・プラクティスに戻る人はアメリカでは少ないかもしれませんが、一番大きな理由はアメリカではインハウスのほうが勤務時間が短いということになっていることだと思います。そもそもその理由でインハウスになる人も多いですから。

石井：それはよく分かります。私もインハウスになった一番の理由は勤務時間が短いし、きちんとしていることですから。勿論他にも理由はありますけれど、その点はかなり魅力的でしたね。

大津：例えば会社の事件の場合、社外の顧問弁護士との関係では、色々教えてもらっている後輩としての共同代理人である立場と、一方でクライアントとしての立場も併存しているので、時間管理は楽で、突発で今日までにということはないですね。対社内でも、急な依頼の本質は、十分に時間があつたのに相談に来るのが後回しになって、甘えで期限間際になって持ってくる人が多いという社内事情がわかっているので、早めに相談に来させることを徹底させるようにして、時間管理は可能となっています。ということで、大体定時の5時半には退社しています。もともといた職場で

すが、弁護士資格を取得して戻ってからは勤務時間そのものは激減しました。休暇などもしっかり取っていますし、生活を大切にするという点では普通の事務所に勤務されている方よりも恵まれていると思います。

片岡：そうですね。勤務時間や休暇の点はプラクティスをしていた頃に比べるとものすごく恵まれていますね。私がインハウスとプラクティスの大きな違いとして感じているのは仕事のペースです。前にいた事務所は訴訟中心の個人事務所でしたので、数週間とか1か月とか納期が長い仕事を数十件抱えている感じで仕事していましたが、インハウスになってからはいつきに担当している仕事の件数は数件から多くても10件くらいでしょうか。そのかわり各仕事の納期はすごく短くて「今日の午後までに意見書いて」などと言われることも珍しくありません。東京の渉外事務所など会社の仕事を多く扱っている弁護士は別かもしれませんが、社外の弁護士にはこの会社の仕事のペースが分かってもらえないことが多く、こちらが要求する仕事の納期に立ててもらえない場合が多いです。弁護士の立場に立つとむちゃな要求をするわがままなクライアントと思われるでしょうね。私もそっちの立場にいたので気持ちはわかっちゃるんですが（笑）。

梅田：なるほど、時間管理を上手にやるということ、リーガルのペースで仕事ができるように調整や周知を行うというのは大切ですね。それにしても5時半というのはまた早いんですね。それはちょっとうらやましいです。私の場合夜の12時や1時くらいまでは働いていることは少なくないですよ。時間の使い方がまだ甘いのでしょうかね。

西：所属する企業によっても色々違うと思います。私について言えば、私は外部の弁護士のほうが、依頼者がいさえすれば、気楽な仕事だと思います。リスクを指摘するのは誰でもできますし、

インハウスローヤー座談会
第4回 インハウスローヤーのキャリアパスをどう考えるか

その評価を保守的に行うのも簡単です。しかし、合理的な経営判断として、場合によって、**calculated risk** はとらなければいけないこともあると思いますが、このようなときに、率直に言って頓珍漢なことをいっぱなしの外部の弁護士は多いように思います。まあ、自分も昔そうだったかもしれませんが(笑)。ビジネスサイドでこの言葉を濫用する人が多いのであまり好きな言葉ではないのですが、インハウスでいい仕事をしていると、**proactive** であるとして頼りにされるようになると思います。これは、度を越さなければ大きなセールスポイントだと思います。あと、社内や社外の調整役をしていけばこれは日本の法律事務所の比較的苦手な分野ですので**deal**を**manage**するときに重宝がられると思います。

梅田：これは私もそう思いますね。どこまでセールスポイントにできるかは分かりませんが、社内と社外の調整や社内の部署同士、それから本体と関連会社の調整などを行うという業務はかなりあります。NHKのように良くも悪くも巨大な組織だとなかなか大変です。逆にこのあたりのコツをつかむと仕事が一気にやりやすくなりますね。社外との調整も同じです。「度を越さなければ」というのは注意しないといけないですね(笑)。

片岡：うちもとても巨大な組織ですから社内と社外は勿論、社内だけでも調整は大変ですね。最初は調整という名の仕事に抵抗がありましたが(笑)これをやることによって組織の意思というものがあるのかどうやって形成されていくのかということがよく分かりました。法務部門では弁護士の意見書を調整の際の手持ち札として使う場合がままありますが、社外の弁護士から「そのまま使える」書面が出てくることはほとんどありませんね。会社が求めているものと弁護士が作るものにギャップがある気がします。インハウスを経験すると会社が求めているものが分かるようになるのではないで

しょうか。それから、私がインハウスの経験をして良かったなと思うことは、環境問題・労務問題など事務所で働いているときにはほとんど扱わなかった問題も手掛けていますので、弁護士として専門といえる分野が広がったことだと思っています。

糸井：**proactive**という言葉は弊社の部長もよく使いますが、インハウスとなったからには是非身に付けたいポイントだと考えています。それに、法的な分析やリサーチはできるけれどビジネスの肝のところは分かっていないという外部の弁護士は、確かに多い気がします。法曹界以外の世界を知らないからでしょうかね。それを知るためには、必ずしもインハウスになる必要はないでしょうが、インハウスを経験することが非常に有効な手段ではないかと思います。

牧山：逆にインハウスになるにあたってのキャリアとしては、本来はプラクティスの経験を積んでいくことが大切だと思いますね。マイクロソフトでは新卒採用はやっておりませんし、5年程度の経験が採用基準になっています。

梅田：研修所からすぐNHKに入ったのは、ちょっと失敗しましたかね(笑)。私自身ここに入るかどうかについては非常に迷いましたからね。まあ、先ほどもお話したので繰り返になってしまうかもしれませんが、結論としては、私の場合は逆にNHKでまだ誰もインハウスがないし、これまでいたことも無いという点をかなりポジティブに考えて選択しました。もちろんマイナス面は自分なりに理解したつもりですが、それ以上にパイオニアであることに魅力を感じましたね。今でもここに入って本当に正解だったと思っていますし、かなり楽しく仕事させてもらってますから。

Proactive であるということは、私も常に念頭に置いています。それと同時に日本の組織だと「出過ぎない」ということも大事です。性格上後の方をもう少し気を付けないとというのが正直なと

インハウスローヤー座談会
第4回 インハウスローヤーのキャリアパスをどう考えるか

ころでしょうか。いずれにしても、これまでそれなりに努力して経験を積んできたつもりですが、確かにこのままいると限界が見えてくることは確かかかと思えます。留学なども1つの方法と思いますが、少なくとも外の空気を吸ってこないと、仮にまたここに戻るにしてもお互いにとってプラスにならないと思っていますね。

糸井：最初に話したように色々考えるところはありますね。ただ西さんのお話を伺ってかなり納得した部分はありますね。もともと事務所勤務とは違う経験を積みたいくてここに入ったわけですから、積極的に吸収できるものを吸収したいですね。

梅田：大体意見が出そろいましたでしょうか。本日は今まで以上に参加者自身に深く関わってくる話題でしたね。私としては、今日の座談会で、やはりインハウスと言ってもこれといった定義がある訳でもなく、本人の個性や企業の個性それまでの経験などに応じて自分にあったキャリアを見つけていくのが大切ないように改めて思いました。みなさんお疲れさまでした。

###