

企業内弁護士の課題

弁護士

新 熊 聡¹

1. はじめに

現在、日本では企業内弁護士²が3,000名を超え、さらに年々増加している。企業及び弁護士双方で企業内弁護士への理解が広まり、採用及び応募が活発に行われていること自体は喜ばしい。しかし、特に若手の企業内弁護士が増えるにつれて、課題も見えてきた。本稿では、この課題を検証するとともに、その課題克服策の検討を試みたい。

2. 自己紹介

本稿で検証する課題は、いずれも私のこれまでの経験に基づいている。そのため、最初に自己紹介がてら私の経験を振り返ってみたい。

私は大阪府羽曳野市出身で、神戸大学法学部を卒業した。神戸大学では山田誠一先生（民法）のゼミに所属し、本学の岩藤美智子教授、妻鹿安希子教授は同ゼミの1年先輩である。1998年にJSR株式会社（旧：日本合成ゴム株式会社）に就職し、法務室に配属となった。JSRは化学メーカーであるため、共同研究契約、共同出願契約、ライセンス契約など知的財産系の契約書作成、審査の業務を多く経験した。配属当時の上長が英文契約も含め、しっかり指導してくれたことが私の礎となっている。会社ではM&Aもしばしば行っており、2001年商法改正で可能になった減資の活用を提言するなど、スキーム策定段階から関与するようになっていった。訴訟もあり、工場でフォークリフトを運転していた協力会社の方が事故に遭って訴えられた事案では、フォークリフトが無保険だったことで訴訟まで発展したという経緯を聞き、保険会社と交渉の上特約で付保するといった再発防止策を講じたりもした。

このように企業法務の面白さに取りつかれていたのだが、2004年に日本で法科大学院制度が始まり7-8割が弁護士になれると聞き、これはチャンスだと30にして立ち、会社を退職して東京大学法科大学院（既習コース）に進学した。法科大学院修了後、無事司法試験に合格。司法研修所修了後、長島・大野・常松法律事務所に入所した。同事務所はいわゆる四大法律事務所の一つであり、私は不動産証券化や海外訴訟などを担当していた。しかし大事務所では特定分野のプロになる必要があると分かり、その能力も自信もないことから2年半で退所し、国広総合法律事務所に入所した。同事務所のボス弁である國廣正さんは第三者委員会の第一人者であるほか、訴訟にも強く、ここで書面の書き方などを叩きこまれた。同事務所で会計訴訟を2件経験したことが後の経歴につながるのだが、この時は知る由もなかった。

¹ 株式会社いつも社外取締役（常勤監査等委員）、オーロラ法律事務所カウンセラー、ダイブレイク株式会社社外監査役

² 企業内弁護士と公務員弁護士を総称して組織内弁護士と称されるところ、公務員弁護士は特有の問題があるため、本論稿では組織内弁護士のうち企業内弁護士に焦点をあてて論ずることとする。

都合6年間事務所弁護士として勤務したが、正直「隣の芝は青かった」というのが感想である。すなわち、第三者委員会も訴訟も結局は案件の事後処理となるどころ、弁護士になる前に会社で経験した企業法務の方が事前に予防したり案件の実行自体に初期段階から直接携われたりできるのではないかと感じたのである。また、三つ子の魂百までではないが、最初にサラリーマンを経験しているためかどうしてもサラリーマン的な働き方が拭えないこと、個室やブースで一人書面作成にいそむより大部屋でわいわいがやがや議論している方が自分に合っていると感じたこと、から企業内弁護士への転身を考えて。

タイミングよくヘッドハンターから神戸大学出身ということで当時神戸に本社があった株式会社トリドール（現：株式会社トリドールホールディングス）を紹介され、2014年から勤務を開始した。幸い40にして惑わずではないが、チャレンジングな社風に水が合い、法務の責任者として種々のプロジェクトに関与することができた。一例を挙げると次のとおりである。

- 丸亀製麺等の海外進出
- 香港の雲南麺業態「譚仔」を買収し、香港証券取引所に上場
- 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行
- 会社分割により持株会社化
- グループ会社のラー麺「ずんどう屋」を株式交換で100%子会社化
- 香港での国際仲裁
- 食中毒発生時や熊本地震での危機管理対応

しかし、それまでアソシエイト弁護士だったのが部長として管理監督者となり、マネジメントに苦勞したのもこの頃であった。また、関与した案件も連戦連勝とはいかず、撤退する地域や業態もあり、スキームから関与していた者として責任の一端を感じることもあった。

前記の監査等委員会設置会社移行の際、監査等委員会事務局を兼務することとなったのであるが、監査に関与するのはこの時が初めてであったものの、前記のとおり前職の国広総合法律事務所で会計訴訟を経験していたため、比較的すんなりと入っていくことができた。日本監査役協会監査役スタッフ研究会にも積極的に参加して研鑽を積み、最後は幹事長まで務めさせていただいた。

このことが現職につながり、2022年から株式会社いつもというeコマース支援を手掛ける東証グロース市場上場会社で社外取締役（常勤監査等委員）を務めている。また2023年からは上場を目指しているデイブレイク株式会社という特殊冷凍装置販売を手掛ける会社で社外監査役を務めている。このように50にして天命を知るではないが、キャリアの幅が広がった感がある。なお、2021年から兵庫県伊丹市にあるオーロラ法律事務所においてカウンセラー弁護士（いわゆるノキ弁）となった。副業解禁の時流に乗り、訴訟も含め事務所弁護士業も行っている。

3. キャリア成長に関する不安

(1) 問題意識

最近、若手の企業内弁護士からキャリア成長に関する不安の声を聞くことが多くなった。日本組織内弁護士協会が2024年10月17日付で公表した若手調査（62-75期）報告書³によると、キャリア成長に

³ <https://jila.jp/2024/11/4700/>

関する不安を抱えている人は63.9%にのぼり、「ロールモデルがいる」とした人は36%に留まった。

これまでの弁護士は、司法研修所終了後、イソ弁（居候弁護士）からスタートし、ボス弁（経営者弁護士）の下で数年間経験を積んだ後、ボス弁のお許しを得て独立する、というのが一般的なキャリアであった。独立後は経費共同型や収入共同型などの形態で事務所の規模を拡充するとしても、基本的には個々の実力（顧客獲得力、法的解決力）勝負の世界であり、事務所経営に関する不安はあってもキャリア成長に関する不安の声は聞かれない。

よって、これは企業内弁護士特有の課題であると考えられる。もちろん、我が国で企業内弁護士が本格的に増え始めてまだ数十年しか経っておらず、事務所弁護士のように明確なキャリアアップモデルが確立されていないのは事実である。しかし、それだけではない環境的要因も見受けられる。以下、詳述する。

(2) 職位や配属部署

米国も含め、企業内弁護士が目指すであろう最高職位はジェネラル・カウンセル又はチーフ・リーガル・オフィサーであろう。しかし、現在の日本においてジェネラル・カウンセル又はチーフ・リーガル・オフィサーを設置している会社は、正確な統計がないものの数十社に留まる。ジェネラル・カウンセル又はチーフ・リーガル・オフィサーという肩書に留まらず広く取締役又は執行役員を見ても、日本においてそれらの職位に就いている企業内弁護士はやはり数十人である。今後、さらに企業内弁護士が増えていけばそのような職位に就く企業内弁護士も増えていく可能性はあるものの、米国に比して訴訟リスクの低い我が国において、社内に十名前後の役員枠しかない中に企業内弁護士が席を確保するのはそう簡単ではない。

日本の会社において企業内弁護士が就けるであろう現実的な最高職位は、法務部長である。ここ数十年、経済のグローバル化に伴い、我が国の企業においても法務リスクへの対応の必要性が認識され、それまで総務などの管理部門の一部に過ぎなかった法務部門が法務課として独立し、さらに法務部へと昇格している。東証プライム市場上場企業だけでも千数百社あることを考えると、能力さえあれば法務部長職には就けそうな感じである。しかし現実にはプライム市場上場企業であってもその規模は千差万別であって、法務部に数百名いる会社もあれば未だ法務部が設置されていない会社もある。加えて、企業内弁護士を採用する会社は法務部が数十人規模を有することも少なくないところ、法務部長のポストは一つであり、実は法務部長職に就くのも容易ではない。出世競争に敗れた場合には、グループ会社に向向又は転籍したり、別会社に転職したりして、その移籍先で法務部長職を目指すことになるのが、移籍先で一から人的関係を築かねばならず、組織に溶け込むのは容易ではない。

間近にいる上司や先輩社員が出世競争に敗れ去っていく姿を見て「明日の我が身」と思うことも少なくないであろう。さらに、日本企業において人事異動はつきものである。企業内弁護士といえども例外ではない。もちろん人事異動は終身雇用を前提とした日本企業において、組織を活性化し、また能力を開発するために必要な制度ではある。しかし、新卒一括採用とは別ルートで入社した企業内弁護士は「就社」というより「就職」をしたという意識が強い。そのため、法務又は法務隣接職（コンプライアンス部門など）ではない部署に異動（例えば営業企画など）となった場合、弁護士の資格とは少なくとも形式的には関係ない仕事であるため、「何のために資格をとったのか」「このままでよい

のか」と思ってしまいがちである。実際のところ、人事部門も適当に異動しているのではなく、本人の適正と将来性を考えて異動先を考えているのだが、本人的には「なぜ俺が（私が？）」とってしまうものである。

(3) 労働時間

企業内弁護士を希望する理由としてよく挙がるのが「ワークライフバランスを確保したいから」というものである⁴。たしかに個人事業主である事務所弁護士に比べて企業内弁護士は労働法に守られており、夜遅くまで残業することも少なく、土日は基本休みであり、有給休暇も取得でき、産休や育休も取得可能である。しかし、この「ホワイト企業」であることが故に、キャリアに関する不安を招くことがある。

事務所弁護士は、平日夜遅くまで働き（働かされ）、土日もしばしば働いていることが多い。これは、報酬がタイムチャージ制であれば労働時間が収入に直結するという理由もあるが、むしろ準備書面の作成など100%の内容を目指して日々目の前の業務に全力を尽くしているという理由の方が大きいであろう。

他方、ホワイト企業では、前記のとおり残業も少なく、土日も基本休みである。ある意味時間を持って余す状態となると、同期の事務所弁護士を見ると四六時中働いており、「このままでいいのか？」とってしまう。

たしかにスポーツなどでは典型であるが、トレーニングにかかる時間と能力の向上には一定の相関関係がある。法律家もその例外ではなく、若いうちに事案や証拠の分析、法的主張の検討、相手方との交渉などの経験を積む（＝失敗経験を重ねる）ことは、「腕のいい弁護士」になるために必須である。この絶対量が不足していると、「このままでいいのか」とってしまう気持ちも理解できる。司法研修所を修了してそのまま企業内弁護士になると、3年経っても社内ではまだ「ペーパー」である。事務所弁護士も3年だとまだインソ弁ではあるが、その絶対量から身に付いた自信と、不健康な毎日が故に体格も貫禄を増していることもあって、それを見た企業内弁護士は「このままでいいのか」と思ってしまいがちである。

(4) 転職の誘惑

企業内弁護士はすぐ転職してしまう、という評判（悪評）を聞くことがある。私の周りの企業内弁護士の多くが転職経験を有し、私自身も転職経験を有することから、その評判は事実に基づくものであろう。

終身雇用が当たり前であった我が国においても転職がかなり増えており、企業内弁護士に限った話ではない。しかし、確かな統計はないものの、世間一般の転職率に比べて企業内弁護士の転職率は高いと思われる。その理由の最たるものは「手に職がある」からであろう。弁護士という資格は法律の

⁴ 日本組織内弁護士協会が毎年実施している企業内弁護士に関するアンケート調査集計結果によると、勤務先の選択理由は「ワークライフバランスを確保したかったから」という回答がここ5年間毎年1位である（https://jila.jp/wp-content/themes/jila/pdf/questionnaire202403_2.pdf）。

プロという能力を単刀直入に示しており、採用する側からも安心感がある。そのため、ヘッドハンターも企業内弁護士には（年収が比較的高いこともあって）力を入れているようである。

しかし転職のハードルが低くなったとはいえ、なぜ企業内弁護士は転職しようとするのであろうか。世間一般の転職者とはほぼ同じ傾向であるが、やはり給与・報酬や職位などよりよい条件を求めている理由が多いように思われる。最近では働きやすい企業文化やテレワークを求めた転職も見られる。また、例えば海外事業など、やりたい仕事を求めている転職も多い。このほか、前記(2)で見たように、法務部門から他部署に異動となったことを機に転職するケースも見られる。

転職自体は、自ら将来のキャリアを考えて行うのであればむしろ推奨されてしかるべきであろう。しかし、なかには会社を転々としたり、任期付公務員を渡り歩いたりする人も見受けられる。「このままでいいのか」と思って、目先の収入の誘惑もあり、あまり将来のキャリア形成を考えずに転職を繰り返していないか懸念されるところである。

(5) スペシャリストとゼネラリスト

近年、ジョブ型雇用が流行っている。これまでの終身雇用を前提としたメンバーシップ型雇用から、ジョブディスクリプションで業務を特定し、成果報酬をより明確にしようという流れである。法務業務はその専門性からジョブ型雇用に向いており、なかでも企業内弁護士はプロフェッショナル、スペシャリストとしてジョブディスクリプションで業務を特定し、評価される対象としては最適であろう。

しかし、専門職としての評価がいくら高くても、社内でも出世できるかは別問題である。新卒一括採用で入社し様々な部署を経験してきたゼネラリストが上位職位のポストを占めるため、結局は企業内の「弁護士」に留まり、「ガラスの天井」に阻まれることとなる。そうすると給与も増えず、昇格もできず、「失敗だったか」と思う羽目になってしまうのである。

(6) 法務以外の領域

日本の法律事務所も大規模化が進み、最大手の西村あさひ法律事務所は約800名の弁護士を擁する。しかし、大手事務所であっても超巨額 M&A 案件でもない限り百名単位で動くことはなく、多くの案件では個々のパートナーがアソシエイトを使いながら業務を遂行する。すなわち大手事務所であっても基本は個人事業主の集合体に過ぎず、クライアントを取れなければパートナーであってもクビになる厳しい世界である。したがって、事務所弁護士は事務所の大小を問わず、顧客獲得のため自ずと自己の専門性、得意分野を磨くようになる。

これに対して企業内弁護士は、毎月給与・報酬が支払われることから、いわば「動物園のライオン」状態となってしまうがちである。数十名の企業内弁護士が在籍する企業で最高法務責任者を務めておられる方に聞いてみたところ、自己の部下である企業内弁護士は総じておとなしいという印象を持っておられ、異動の希望を聞いても「特にない」という回答が多いとのことであった。

前記(2)で述べたとおり、数十名もの企業内弁護士がいる会社では上位のポストに就くのは容易ではない。しかし、弁護士が社内でも活躍できる分野は法務だけではない。コンプライアンス、コーポレートガバナンスはもちろん、内部監査、サステナビリティ、情報セキュリティ、知的財産など隣接領域も拡大している。しかも、法務より隣接領域の方が業務範囲やリスクが大きくなっており、法務

部門の役員がいない会社でもサステナビリティなど隣接領域を所管する役員を置く会社も増えている。そうであれば、企業内弁護士も慣れ親しんだ法務領域に留まることなく、未経験ではあるもののその知識と経験を活かせる隣接領域に積極的に異動し、キャリアを築くことがこれからは必要ではなからうか。

(7) 小括

前記(1)のとおり若手の企業内弁護士はキャリア成長に関して不安を抱いている人が多いというアンケート結果であったが、逆にいうとキャリア成長に関して関心が高い、という見方もできる。

転職も目先の収入に惑わされてという動機ではなく、キャリアアップの手段として利用するのであれば有効であろう。しかし企業の中でも人事は最近人的資本に力を入れているので、キャリアについて相談すれば法務隣接職への異動など自分では認識していなかった適性を発掘して的確な解を得られる可能性がある。

また、弁護士に限らず私も含めて多くの先人が先輩や知人などから誘われたり声掛けされたりして新たなキャリアを踏み出していることからすると、法務以外の分野で活躍する方々と日頃から付き合い合っておくと、本人が想像もしていなかったキャリアを広げられる可能性がある。人脈は一朝一夕には形成できないので、平日夜や土日に時間があるようなら意識して会合等にこまめに顔を出すこともキャリア形成に有効であろう。

4. キャリア成長に必要な能力① マネジメント能力

(1) 企業内弁護士として開発すべき能力

ここまでは企業内弁護士がキャリア成長に関して抱く不安の原因と内容を検討し、その対処策を述べてきた。ここからは企業内弁護士として開発すべき能力の具体的内容を検討したい。

企業内弁護士も企業人の一員であるところ、特にその幹部として必要な能力は、①マネジメント能力と②経営感覚であると考えられる。以下、詳述する。

(2) マネジメント能力が必要な理由

マネジメント能力という用語は多義的であるが、ここでは主に人的なマネジメント能力を取り上げる。

新卒一括採用で日本の会社に入社した場合、係長→課長→部長と徐々に小さい組織からマネジメント能力を育成される。この過程では営業成績などの個人としての成果もさることながら、組織をまとめあげ、チームとして成果をあげることが求められる。時には転勤したりグループ会社に出向したりなどして、異文化の中でもがき苦しむこともあるであろう。この過程でふるいにかけてられ、選抜された選りすぐりの人材が最終的に社長又は幹部となっていく。

他方、法律事務所の場合、前記 3. (6)で述べたように、大事務所であっても個人事業主の集合体に過ぎない。個々のパートナーが個々の案件ごとにチームを組成して案件を処理しており、人的にマネジメントするという発想に乏しい。

それでは企業内弁護士の場合はどうか。司法研修所修了後すぐに企業に入社した人材はともかく、中途で入社した企業内弁護士は管理職として採用されることが多い。これは一般社員の給与テーブル

では企業内弁護士を採用するのが金額的に難しいためである（管理職の給与テーブルの方が一般的に能力給の割合が高く、個々の調整が比較的容易である）。しかしそうすると、これまで法律事務所であソシエイトとして勤務したことしかなかった者が突然管理職としての職務を行う必要が出てくる（前記2. で見たように私がおその例である）。

プレーヤーとして一流であっても管理職として一流と限らないのは、スポーツの世界でよく見られる。「名選手、必ずしも名監督にあらず」とよく言われたものだが、2024年のプロ野球で優勝したのは、セ・リーグでは阿部監督、パ・リーグでは小久保監督、日本一は三浦監督であり、三人とも二軍監督経験者だったのは偶然ではなからう。それ以前も岡田監督、中嶋監督、高津監督など二軍監督経験者が直近では優勝していることからすると、プロ野球の世界でも監督業は二軍で一定期間訓練が必要という認識が定着してきたのであろう。

ところが企業内弁護士はマネジメント能力を訓練する機会なくいきなり管理職となってしまうため、「自分でやった方が早い」とチームで仕事をせず、いわば「ピン芸人」となってしまうケースが見られる。また、部下を育成する能力も乏しく、「この人の下では成長できない」として部下が転職してしまうケースも少なくない。

(3) マネジメント能力の開発方法

このようにマネジメント能力はチームプレイが求められる企業内弁護士として生き残っていくために不可欠な能力なのであるが、この開発は簡単ではない。しかし、学生の頃に部活動などで下の学年をまとめた経験はあろう。一般にはこのような経験を就職活動の際にいわゆる「ガクチカ」(学生時代に力を入れたこと)として振り返るのであるが、それと同じようなことをしてみる、というのは一つの解決策になろうかと思われる。

また、マネジメント能力をもう少し具体化すると、①リーダーシップ、②チームビルディング、③コミュニケーションが重要な要素と考えられる。

まずリーダーシップについてみると、法務その他自己の所管する部署を率いて、社長又は他部署に進言し、また先頭に立って相手方と交渉し、成果をあげて存在感を示すことが求められる。「この人について行きたい」と思わせる人間的魅力も必要であらう。

次のチームビルディングについてみると、法律事務所のように使う側と使われる側ではなく、部下の適性を把握した上で適材適所に仕事を割り振り、チームとして業務を遂行することが求められる。業務遂行の過程では部下の進捗についても目を配り、仕事の進め方について助言することも必要となる。

最後のコミュニケーションは、対部下では1 on 1などの機会を設定し、不満や不安を吸い上げて解決することが必要である。また対他部署では調整能力（いわゆる根回し）が重要である。

特に部下との関係でいうと、かつてはオフィスの固定席で日常的に顔を合わせ、電話の話しぶりなどを見ながら業務の遂行状況を把握できた。しかし現在はリモート勤務やオフィスでもフリーアドレスとなり、五感で部下の業務遂行状況を把握するのはもはや困難である。管理職となった企業内弁護士は、自ら部下に積極的にコミュニケーションを取り、関係を深めていくことが求められる。

5. キャリア成長に必要な能力② 経営感覚

(1) 事務所弁護士の経営感覚

マネジメント能力に加えて企業内弁護士に重要な能力は、経営感覚である。この経営感覚に関して言うと、サラリーマンである企業内弁護士より個人事業主である事務所弁護士の方が持っていたりする。サラリーマンは年末調整を会社がやってくれるので通常確定申告をしないが、事務所弁護士は事業所得として毎年確定申告を行う。そのため、最低年に1回は収支や税務を意識せざるを得ない。また、街弁であっても事務所を賃借し、事務員を雇用し、イソ弁に報酬を払って、と事務所を経営する必要に迫られる。さらに法人の破産事件や民事再生事件を管財人として受ければ、貸借対照表、損益計算書など財務諸表を読みこむ必要があり、自ずと経営感覚を身につけていく。

(2) 数字に疎い企業内弁護士

とはいえ会社はそもそも営利法人なのだから、本来的には社長でなくても常に数字を意識する必要があるはずである。例えば日本航空は会社更生手続の過程で京セラの稲盛氏がアメーバ経営を導入し、従業員に経営者意識を植え付けたことは有名である。また、トヨタ自動車もカイゼン活動を進め、現場の社員一人一人が無駄を排除しようという意識を持ち、乾いた雑巾をなお絞ろうとしている。

しかし、企業内弁護士は数字に苦手意識を持つ人が少なくない。例えば会社法第5章「計算等」は実務的には重要な条項であるが、司法試験にはあまり出題されないことからか、企業内弁護士でも十分な知識を有する人は多くない。もちろん餅は餅屋であり、監査法人や経理部門、経営企画部門が専門家として数字を把握しているとはいえ、営業部門の出身者も多いであろう社長は、数字も含めて全社の事項を把握しているのであって、法務だから見なくてよいという話にはならない。

(3) 経営感覚の開発方法

経営感覚を身につけるのは簡単ではないが、前記(2)で見た社長のようにT型人材、すなわち幅広い知見を有しつつ、法務分野については専門的な知見とスキルを有する、という人材を目指すべきであろう。

幸い、企業内弁護士には周囲に経営にまつわる様々な案件がある。例えば秘密保持契約書であっても、その契約書を締結した後に相手方どのような事業を展開することを計画しており、その事業がどれくらいの規模になりそうか、といった話を事業部の方とすることで見え方は全く変わるであろう。

また、事業部の方からは誰に相談したらよいのか分からないのでとりあえず法務に聞いてみた、というような相談もよくある。そのような場合、例えば税務の相談であれば、「税務は分からないので経理に聞いてください」とたらい回しにするような回答をしてはならない。「私も税務は分からないので一緒に経理に相談しましょう」と回答し、最終的に解決できるまで、とことん付き合うのが肝要である。このようにすれば、相談者は「この人に相談すれば何とかしてくれる」と考え、今後も頼りにしてくれるであろう。また、自分としても税務ではこのように処理されるのか、と知見が広がり、以後の案件処理に生かせるであろう。

一言で言うと知的好奇心を持って日々の業務にあたることによって、経営感覚も自ずと身につけてくるのではないかと考える。

6. 終わりに

以上のように現段階における企業内弁護士の課題を私なりに分析してみたが、これはここ十数年で急増したことに伴ういわば成長痛であり、企業内弁護士としてのロールモデルが確立されれば自ずと解消されるものであろう。もっともその時にはさらに企業内弁護士の数が増加しており、別の課題が出ているはずである。少子高齢化の流れの中で企業内弁護士は数少ない「成長産業」であり、今後健全に発展していくべく機を見て提言していきたい。