

平成26年度第5回企業法務・会計研修会報告書

「企業内弁護士が与える影響とは？」

～組織内弁護士の研究～

共催 一般社団法人 岡山経済同友会

岡山大学法科大学院

と き 平成27年 2月10日（火） 15：00～17：30

ところ 岡山商工会議所 4階 405会議室

次 第

開 会..... 2

一般社団法人 岡山経済同友会 企業法務・会計委員会 副委員長 森 寿夫（司会）

開会あいさつ..... 2

一般社団法人 岡山経済同友会 松田 久 代表幹事

第1部 基調報告 3

法務部門に関する実態調査の報告 – アンケート及び個別ヒアリングの結果 –

岡山大学法科大学院教授 佐藤 吾郎 氏

第2部 パネルディスカッション「企業内弁護士が与える影響とは？」17

パネリスト

藤本 和也 氏（共栄火災海上保険(株)弁護士）

張替 勉 氏（(株)クロスカンパニー常務取締役）

松田 久 氏（両備ホールディングス(株)代表取締役社長）

三宅 盛夫 氏（(株)中国銀行コンプライアンス部理事部長）

吉田 淳一 氏（萩原工業(株)執行役員事業支援部門長）

コーディネーター

岡山大学法科大学院教授 佐藤 吾郎 氏

閉会あいさつ.....42

一般社団法人 岡山経済同友会 松田 久 代表幹事

○司会（森 寿夫・一般社団法人岡山経済同友会企業法務会計委員会副委員長）

ただ今より、岡山経済同友会および岡山大学法科大学院共催の平成26年度第5回企業法務・会計研修会「企業内弁護士が与える影響とは？」～組織内弁護士の研究～を開会させていただきます。

本日は、80名を超える大勢の方においでいただき、誠にありがとうございます。

はじめに、岡山経済同友会松田久代表幹事より、ごあいさつをいただきたいと思います。



開会あいさつ

一般社団法人 岡山経済同友会 松田 久 代表幹事



ただいま、ご紹介をいただきました経済同友会の松田です。近年、企業を取り巻く法環境は非常に大きく変化しています。私が社会人になった頃は、契約書は1枚のみで、あとは協議をするという形式がほとんどであり、万が一、紛争となった場合には、弁護士に依頼して対応することが、おおよその共通理解だったように思います。このような傾向に変化が起こったかと、感じましたのは、雪印の偽装事件の際に、社長が「俺は寝てないんだ」と記者会見で話して、大きな話題になってからのように思います。それ以来、法治国家において企業活動が行われているということを、改めて再認識する機会が多くあります。私は、企業の社会的責任（CSR）について、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、アカウンタビリティ、の三つが基本であると考えています。企業活動の中で、企業の社会的責任をどのように果たしていくべきか、グローバリズムの中で、整理しきれていない面があるように思います。本日は、岡山経済同友会の会員の皆様とともに、コンプライアンスと深く関係する企業内弁護士について、研究を進めてまいりたいと思います。

第1部 基調報告

○司会 それでは、第1部に入らせていただきます。岡山大学大学院法務研究科の佐藤吾郎教授より、「法務部門に関する実態調査の報告－アンケート及び個別ヒアリングの結果－」という演題で、ご報告いただきます。

基調講演

「法務部門に関する実態調査の報告 －アンケート調査及び個別ヒアリングの報告」

岡山大学法科大学院 佐藤 吾郎 教授



私は、経済法、消費者法、社会的規制を中心とした経済規制法を専門とする研究者教員です。まず、はじめに、このような調査の機会を与えていただきました、岡山経済同友会、企業法務会計委員会および、お忙しい中アンケート及びヒアリング調査にご協力をいただきました会員の皆様に心より御礼を申し上げます。

それでは、早速法務部門に関する実態調査すなわちアンケート調査及びヒアリング調査の結果につきましてご報告させていただきます。

講演の構成ですが、第一に、調査の概要、第二に、岡山大学法科大学院の取組み、最後に、岡山における取組みの今後の方向性についてお話をさせていただきます。

調査の概要

1. 目的

岡山地域企業の「法務部門の現況」について、その実態を調査すること。
法務部門の直面する課題および今後の発展の方向を探ること。
岡山大学法科大学院および法学部の果たすべき役割を探ること。

2. 調査方法

岡山経済同友会会員会社399社に対して、アンケート用紙の送付による調査を実施。ヒアリング調査(16社)。

3. 調査期間 平成26年10月6日～10月31日

4. 回収状況

	計
発送数	399社
回答数	176社
回収率	44.1%

類似調査

経営法友会『会社法務部 第10次 実態調査の分析報告』(商事法務、2010年)

発送数 6100社 回答数1009社 回収率 16.9%
97問:上場企業対象

まず調査の概要を説明させていただきます。目的は三つあります。第一に、岡山地域企業の「法務部門の現況」についてその実態を調査する、すなわち、法務部門の現状の把握です。第二に、法務部門の直面する課題および今後の発展の方向を探ることです。第三に、本調査は、岡山大学法科大学院と岡山経済同友会の共同で調査をさせていただきましたので、岡山大学法科大学院および法学部が地域貢献としてどのような役割を果たすことができるのかということです。次に調査方法ですが、経済同友会会員企業399社に対しまして、アンケート用紙の送付による調査、および16社に対するヒアリング調査を行いました。

本調査の特徴は、第一に、調査地域が、単一の県に限定されていること、第二に、アンケート調査に加えて、ヒアリング調査を行っていること、第三に、岡山経済同友会と岡山大学法科大学院が共同して行った調査であることです。本調査と類似する調査があります。経営法友会が行っている『会社法務部 第10次 実態調査の分析報告』です。これは、5年ごとに調査をしており、第10次調査では、6100社を対象に発送し、回答数1009社、回収率が16.9%です。これは上場企業を対象としておりまして、全部で質問事項が97におよぶ大部のものです。今回の調査は、特定の地域を対象としたものとして、初めてのものと考えられるので、できる限り回収率を上げたいという趣旨で、質問は13問に限定し、回答は1枚で済むようにいたしました。結果的に、会員様の御協力の下、回収率が44.1%となりました。本報告におきましては、13問の中から、特徴的な回答が得られたものを抽出して、説明させていただきます。

調査項目の概要をお話します。回答企業の構成は、同時期に行われました景気動向調査のアンケートに依拠しています。回答企業の規模は、対象を上場企業に限定した経営法友会による調査と異なりまして、ベネッセホールディングス社から中小企業まで、非常に多様なものが対象となっております。

法務部門の構成

◆ 全体の傾向

法務専門部署		今回調査
あ る	部レベル	4.1%
	課レベル	2.9%
	合計	7.0%
な い	専任担当者がいる	2.3%
	兼任担当者がいる	23.8%
	担当者はいない	66.9%
	合計	93.0%

法務機能を有する部門:57社(回答企業中33.1%)

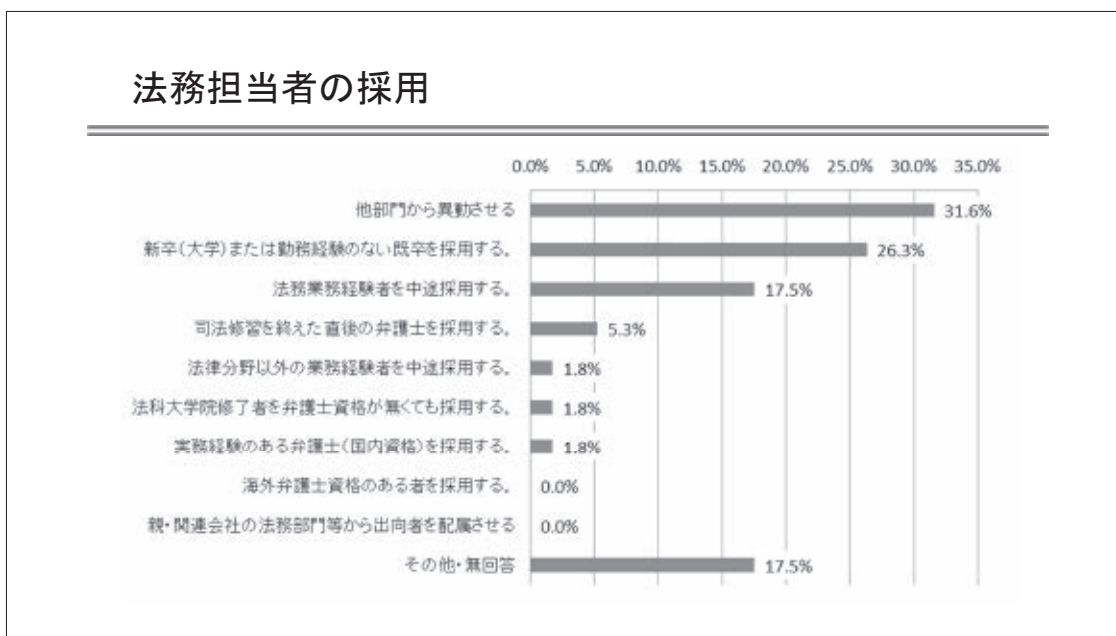
法務担当者がいない:売上高100億円未満 75.0%(112社中84社)
→今後法務専門部署の設置や担当者の配置を検討しているか?
検討中(10.6%、66社中7社)。

次に、主要項目の第一は、法務部の組織としての実態です。今回の調査の主目的の一つは、法務部の現状把握です。現在、法務部、法務課という組織がありますかという質問の回答です。法律専門部

署があるとする回答が7.0%でした。専任担当者あるいは兼任担当者がある企業まで含め、「法務機能を有する部門」として分類しますと、57社であり、回答企業中、33.1%を占めます。売上高100億円未満の企業につきましては、法務担当者がいないとする回答が75.0%を占めました。「今後法務専門部署の設置や担当者の設置を検討していますか」という質問には、検討中と答えたものが66社中7社ということでございます。

法務専門部署の規模につきまして、売上高別・業種別にみますと、一定程度規模が大きくなると、部あるいは課のレベルが増えてくるという基本的な傾向があります。また法務担当者の人員および内訳に関しましても、売上高が大きくなるにつれて人員数が増加するという傾向を認めることができます。

主要項目の第2番目は、法務担当者の専攻です。法律が42.8%、法律以外の文系が41.6%、理系が7.4%でした。法律以外の専攻が約50%を占めるという結果が出てまいりました。法務担当者の約半数が、法学部以外の学部出身者で占められているということです。ヒアリング調査も含めまして、岡山地域企業全体の法務部門の現状を把握する場合に、鍵となる特徴であると思います。



次に、法務担当者の採用（確保）に関する問いです。「他部門から異動させる」（31.6%）、「新卒（大学）または勤務経験のない既卒を採用する」（26.3%）が、上位を占めました。が、上位を占めました。ヒアリング調査で、他部門から異動させる場合に、どのような人をどの部門から異動させるのですかという話を聞きました。まずは、法学部出身者を探すという非常に率直な話が出てまいりました。なぜ法学部ですかと尋ねますと、専門性が高く、言葉が難しいので法務を担当する場合には法学部が望ましいということでした。若い方ですか、あるいは年輩の方ですか、聞きますと、これはやはり若い人ですね、ということでした。理由は、と聞くと、最近では、関連する法律も多岐にわたり、改正が頻繁であり、非常に勉強が大変であるので、若い社員の方が対応しやすいということでした。法学部卒で、できれば、若い人材を配属させる、このような採用（異動）方式が多く聞かれました。

法務担当者の育成・教育

(i) 法務担当者の育成方針

	今回調査
他部門へ異動をしない法務担当者として養成	29.8%
他業務経験を強みとする法務担当者として養成	33.3%
異動含みで法務の資質を持つ社員を養成	28.1%
法務の資質を持つ幹部を一定期間養成	15.8%

- ・専門性を求められる部署として高度な法律知識・能力を有する人材が必要
- ・「異動含みで」＝「他部門への異動を視野に入れ」
全社的な法務対応能力の向上を意識
- ・15.8% (57社中9社)。売上高100億円以上: 24.1% (29社中7社)

次に、法務担当者の育成方針についてです。「他業務経験を強みとする法務担当者として養成」(33.3%)、「異動含みで法務の資質をもつ社員を養成」(28.1%)となりました。「異動含みで」とは、他部門への移動を視野に入れるという趣旨です。他部門への異動を視野に入れたこの二つを合計しますと、61.4%となることから、全社的な法務対応能力の向上を意識した育成方針を採用していると考えられます。「法務の資質を持つ幹部を一定期間養成する」は、15.8%を占めております。売上高が100億円以上の記号におきましては、29社中7社(24.1%)という結果が出ております。

次に、法務担当者の育成・教育方法についての質問です。上位をOJTおよび社外講習会が占めています。基本は、OJTであり、社外講習会によって補足するということです。ヒアリング調査においても、基本的な方向性が裏付けられましたが、社外講習会への参加については、特に、詳細に聞かせていただきました。実際にどうされていますかという質問です。東京や大阪に、非常に魅力的な研修はあるが、負担が大きく、法務担当者を派遣することが難しいというお話をほとんどのヒアリング調査で伺いました。交通費、宿泊費を含めると高額になるので、費用の負担が大きいという点と、必要なコストとして認識しているので、費用を負担する用意はあるが、そもそも、一泊で通常業務を空けるのは非常に難しい、そして担当者が研修に行っても最後は担当者本人に負担がかかるということになるので、時間的な面でも、実際問題として難しいということです。大学が、法務担当者研修といったものを企画した場合にどのようにお考えですかという問いに対しては、ぜひやっていただきたいという要望が非常に多くあった次第でございます。これはあとでまた全体のお話のときに説明させていただきます。

次に、業務の内容に移ります。三つのタイプの質問をいたしました。まず、一般論として、どのような業務を行うのか、次に、過去5年間における重点業務、さらに、今後、重点的に取り組む課題です。

法務部門が扱う業務

[法務の担当業務のうち多いもの]

順位	業務	今回調査
1	契約関係(国内)	84.2%
2	株式・総会関係	49.1%
3	法律相談関係(国内)	47.4%
4	取締役会関係	38.6%
5	訴訟等管理関係	36.8%
5	内部統制・コンプライアンス	36.8%
7	債権管理・担保管理関係	35.1%
8	子会社・関連会社関係(国内及び国際)	21.1%
9	知的財産権関係	17.5%
9	文書業務関係(国内)	17.5%
11	契約関係(国際)	15.8%
12	トレードシークレット、個人情報関連業務	14.0%
13	M&A関係	5.3%
13	その他(国内)	5.3%
15	投資・合併事業関係	1.8%
15	法律相談関係(国際)	1.8%
17	社債等	0.0%
	無回答	1.8%

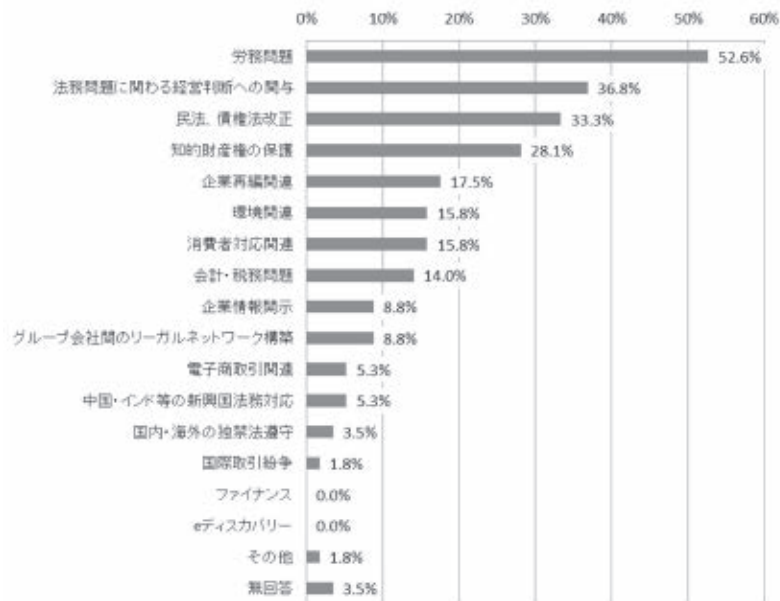
まず、法務部門が扱う業務です。契約関係が圧倒的に多く、84.2%を占めました。さらに、総会関係（49.1%）、法律相談関係（47.4%）など典型的な業務が挙げられております。

過去5年間ににおける重点課題

[過去5年間に、法務部門が重点的に取り組んだ課題]

順位	課題	今回調査
1	個人情報保護法・営業機密保護関連	56.1%
2	危機管理体制の確立	43.9%
2	債権管理・回収	43.9%
4	内部統制システムの確立	40.4%
4	労務問題(リストラ、サービス残業、偽装請負、名ばかり管理職等)	40.4%
4	企業倫理規範(コンプライアンスプログラム)の制定・推進	40.4%
7	会社法対応	33.3%
8	下請法の遵守	29.8%
9	知的財産権の保護管理(著作権保護・侵害対策、模造品・海賊版対策、知財紛争)	28.1%
10	反社会的勢力による被害を防止するための取組み(契約書等における反社会的勢力排除条項の導入など)	22.8%
10	社内法務教育の推進	22.8%
12	企業不祥事対策(製品表示、風評被害、自主回収等)	19.3%
12	環境関連(土壌汚染、産廃処理、エコ化対応、環境マネジメント、CSR等)	19.3%
14	消費者対応(消費者庁、景表法・消安法、消費者契約法・消費者団体訴訟制度)	17.5%
15	グループ内の企業再編(子会社統廃合・持株会社の設立等)	15.8%
16	企業再編関連(M&A等)	14.0%
16	公益通報者保護法(内部通報制度)	14.0%
18	国内・海外の独禁法の遵守(リニエンシー、企業結合届出を含む)	10.5%
19	中国・インド・ASEAN等の新興国法務対応	7.0%
19	グループ会社間のリーガルネットワーク構築	7.0%
	その他	3.5%

今後重点的に取り組むべき課題



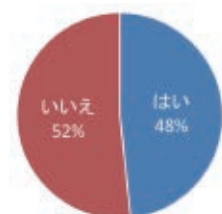
次に、過去5年間に、法務部門が重点的に取り組んだ課題です。ヒアリング調査において、個人情報保護に関連する法務について非常に高い関心が示されました。逐一、適法性について確認しなければならないこと、作業量が膨大になること、法制度も頻繁に変更されること等から、かなり神経を使っているという指摘が多くありました。上位三つのテーマは、典型的なものとして評価しうると思います。

今後重点的に取り組む課題です。労務問題については、52.6%と非常に関心が高く、重点的に研修等で取り上げてほしいとの要望が強くございました。この要因につきましては、雇用形態の多様化が背景にあり、法改正、運用方針の変更等、ルールが頻繁に変わり、かつ、その手続が細かく、非常に煩雑であるというようなことでございます。またさらに法務問題に関わる経営判断への関与、民法、債権法改正が上位に掲げられた課題です。

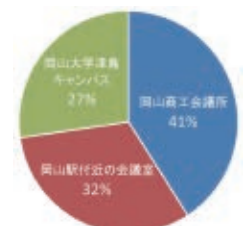
研修についてです。研修が実施された場合、法務担当者を参加させますかという質問に対して、「はい」という回答が48%を占めました。また、研修の実施場所については、商工会議所（41%）が、研修の日時については、平日の2時から5時（49%）が最も高い結果となりました。次に、研修の形式・内容で好ましいものについては、当初の予想に反して、企業法務入門の要望が非常に強くありました。先ほど、法務担当者の約半数の方が、法学部以外の学部出身であることを紹介させていただきました。ヒアリング調査におきましても、非法学部出身者が非常に苦勞しておられることがよくわかりました。法学の知識が必ずしも多くはない担当者が、他にも多くの業務を抱えながらも個別の対応に追われているという実態があるように思います。法務の全体像を、入門レベルから理解することによって、法的リスクの予想をある程度できるようになると対応が迅速になるとともに、弁護士等の外部の専門家との連携もよりスムーズになるのではないかというコメントが複数寄せられております。

研修について

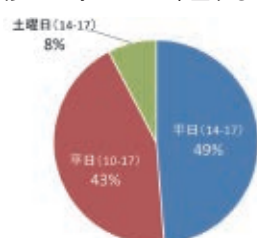
研修が実施された場合、法務担当者を参加させるか



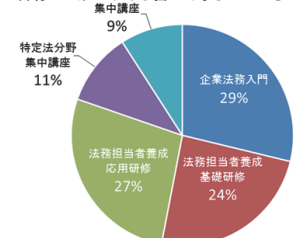
研修の実施場所について



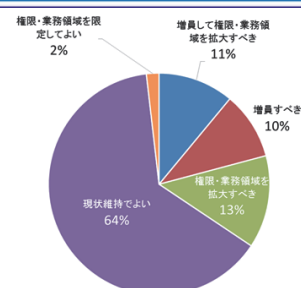
研修の日時について希望するもの



研修の形式・内容で好ましいもの



今後の法務部門はどのようにすべきか



[売上高別]

	1億円未満	10億円未満	30億円未満	50億円未満	100億円未満	300億円未満	300億円以上	無回答	合計
増員して権限・業務領域を拡大すべき		1	2	1	2	6	6		18
増員すべき		3	1	2	1	3	5	1	16
権限・業務領域を拡大すべき		2	5	2	5	4	4		22
現状維持でよい	4	23	21	12	15	21	8	1	105
減員してよい									
権限・業務領域を限定してよい						1	1	1	3
減員して権限・業務領域を限定してよい									
無回答	2	5	2	1			2		12
合計	6	34	31	18	23	35	26	3	176

今後の法務部門をどのようにすべきかということに関しましては、非常に注目すべき結果が出てまいりました。売上高別で見ますと、だいたい300億円以上の企業においては、「現状維持でよい」が8社、増員あるいは拡大するべきとする企業が、合計15社となりますので、現状維持派と拡大派とで比較しますと、拡大派が多くなります。一方、100億円から300億円未満においては、13社が拡大すべきという立場ですが、21社が現状維持の立場ですので、現状維持派が多いということになります。また、100億円未満の企業においては、現状維持が多数を占めております。

全体的に見ますと、減員等縮小すべきとの回答は、2%程度にとどまっていますので、全体的に見ると、現状維持あるいは拡大の意向であり、100億円から300億円の間のある一定のラインから、拡大すべきとの立場が、多数を占めるということがいえようかと思います。ヒアリング調査におきましては、100億円未満の企業においては、人員増員の予定あるいは余裕はないが、コンプライアンスの重要性は認識しているので、現有人員の能力の向上を図っていききたいとの意向が多く示されました。また、一定の教育を受けた人材を確保できるならば、できれば、法務に限定せず、いわゆる法務に強い総合職として、採用していききたいとの意向も多く示されました。

岡山地域企業の法務部門イメージ

一定規模以下

- ・ 総務部門所属(兼任者多)
 - ・ 法学部以外の文系出身者
 - ・ 法務部門人数維持の意向
 - ・ 企業法務入門を強く希望
 - ・ 個々の担当者の能力向上が必須
- 法実務に関する基礎的知識を体系的に習得

一定規模以上

- ・ 法務専任担当者あり
 - ・ 法学部出身者
 - ・ 法務部門強化の意向
 - ・ 法務担当者基礎研修(名刺交換会付き)を強く希望
- 最新の法知識を得る
→情報交換の機会を得る

法務部門の立ち上げ期

一定規模:売上高100億円～300億円

岡山地域企業の法務部門の全体像を説明します。組織として、コンプライアンス部あるいは法務部を擁している企業は、全体から見ると少ないのが現状です。企業の成長過程で考えてみますと、設立の段階では、まず、製品・サービスの質を上げて、まず、売上を立てることが最優先です。事業が軌道に乗り、一定の規模になりますと、地域社会においても認知され、一方、法的リスクへの対応が必要となってきます。法的リスクへの対応も段階が分かります。個別の事案ごとに弁護士に相談する、顧問弁護士をお願いする、法務担当者を新設する、さらに、法務を担当する組織を立ち上げるという段階的なプロセスを経ると考えられます。そこで、法務を担当する組織（法務部門）を立ち上げるには、どの程度の売上高の規模が目安になるのでしょうか。ある企業でのヒアリングの調査では、だいたい売上高150億円ぐらいになると法務部門の設置の必要性が出てくるのではないかという指摘もございました。本調査においては、100億から300億を一つのカテゴリーにしておりますので明確なラインを示すことができませんが、100億円から300億円の間にあると推測することは可能です。

一定規模以下の企業においては、法務担当者は、総務部に多く所属しておりまして、多くは、法務のみを担当するのではなく、兼任者です。法学部以外の文系出身者であることも多く、管理部門としては、法務に限定した人材を採用する予定はないという状況にあります。ヒアリング調査における典型例は、総務部に属する経済学部出身者（通常は、財務、会計等を担当）が、法的問題が起きた場合

に、法務を担当し、外部の弁護士等の専門家と連携しながら、訴訟等の紛争解決にあたっていくということです。ヒアリング調査においては、問題の解決を最優先にせざるをえず、法律の専門家の用いる用語は非常に難しく、必ずしも十分に理解できない場合もあるし、また、企業法務の全体像を理解していないため、場当たりの対応に終始してしまう傾向があり、今後、どのような法的問題が生じ得る可能性があるのか不安であるという指摘が複数されました。このような状況においては、まず、現在の法務担当者の能力向上が課題です。具体的には、企業法務の全体像を入門レベルでよいので、理解したいという趣旨で、企業法務入門を強く希望するという状況にあります。

一定規模以上の企業で、法務担当者がいるような場合には、法学部出身者がいる程度います。また、企業としても、法務部門強化の意向を有しています。ヒアリング調査において、非常に強い要望が示されたのは、他社の法務担当者との意見交換の機会が欲しいということです。1社を除く全社からヒアリング調査で強い要望が出されました。今回の調査から、法務部門は、岡山では立ち上げ期あるいはある程度手探りの状態であるといえると思います。そうしますと、社内でどのようにして他の部署を説得するのか、特定のテーマについて、どのような対策をとっているのかといった様々な情報について、「御社はどうされていますか」というように情報交換をする機会をぜひ欲しいということなのです。法務担当者基礎研修については、東京と大阪におきまして、月一回程度、経営法友会が、定期的を実施しております。その研修におきましては、研修に伴って、名刺交換会（懇親会）の機会を提供しております。ヒアリングをさせていただいた法務担当者の中には、経営法友会の講習に出たことがある方もおられ、その方からも、情報交換の場としても非常に有益であったので、地元で開催されるのであれば、非常に有意義ではないかという指摘がありました。以上が、アンケート調査の大枠でございます。

2 岡山大学法科大学院の取組み

次に、岡山大学法科大学院の取組みについて簡単にご説明させていただきます。第2部において議論される企業内弁護士の養成に、岡山大学法科大学院の取組みが密接に関わっているためです。法科大学院といいますと、近時、大変厳しい状況にあるのは、御存じのことと思います。平成15年に、法科大学院制度が創設された時点に、74校あったのが、現在50校になっております。文部科学省は、統廃合を促すという政策目的に基づき、新たな補助金交付のルールを設定いたしました。次年度の補助金＝基礎額プラス加算額というものでございます。今年度の実績を、合格率、定員充足率等の客観的な数字で評価しまして、基礎額を設定します。その基礎額は5段階、すなわち、前年度比で、90%、80%、70%、60%、50%で評価されます。図表の左にありますように、90%に、北海道大、東北大、80%が千葉大、横浜国立大、70%が岡山大、琉球大、60%が金沢大、静岡大、広島大等となっております。この基準額に加算額を加えたものが、次年度の補助金ということになります。各大学が申請したプログラムを専門委員会が評価するという手続を経て、加算額が算定されます。各大学が、改革のための加算プログラムを策定し、審査を受けるということです。前年度を100としますと、次年度の予算額は、前年度比のパーセントで示されるということになります。

法科大学院補助金プログラム

文部科学省による法科大学院の5段階評価

補助金の基礎額 (14年度分に対する割合)	大学名
90%	北海道大、東北大、筑波大、東京大、一橋大、名古屋大、京都大、大阪大、学習院大、慶応義塾大、上智大、中央大、早稲田大
80%	千葉大、横浜国立大、神戸大、九州大、成蹊大、創価大、愛知大
70%	岡山大学、琉球大、立教大、同志社大、甲南大
60%	金沢大、静岡大、広島大、熊本大、青山学院大、東洋大、日本大、法政大、明治大、神奈川大、山梨学院大、中京大、南山大、名城大、立命館大、関西大、近畿大、関西学院大、西南学院大、福岡大
50%	北海道学園大、国学院大、駒沢大、専修大、桐蔭横浜大、愛知学院大、京都産業大

・補助金＝基礎額＋加算額
(申請されたプログラムを評価)
・前年度比(%)

加算

法科大学院の2015年度

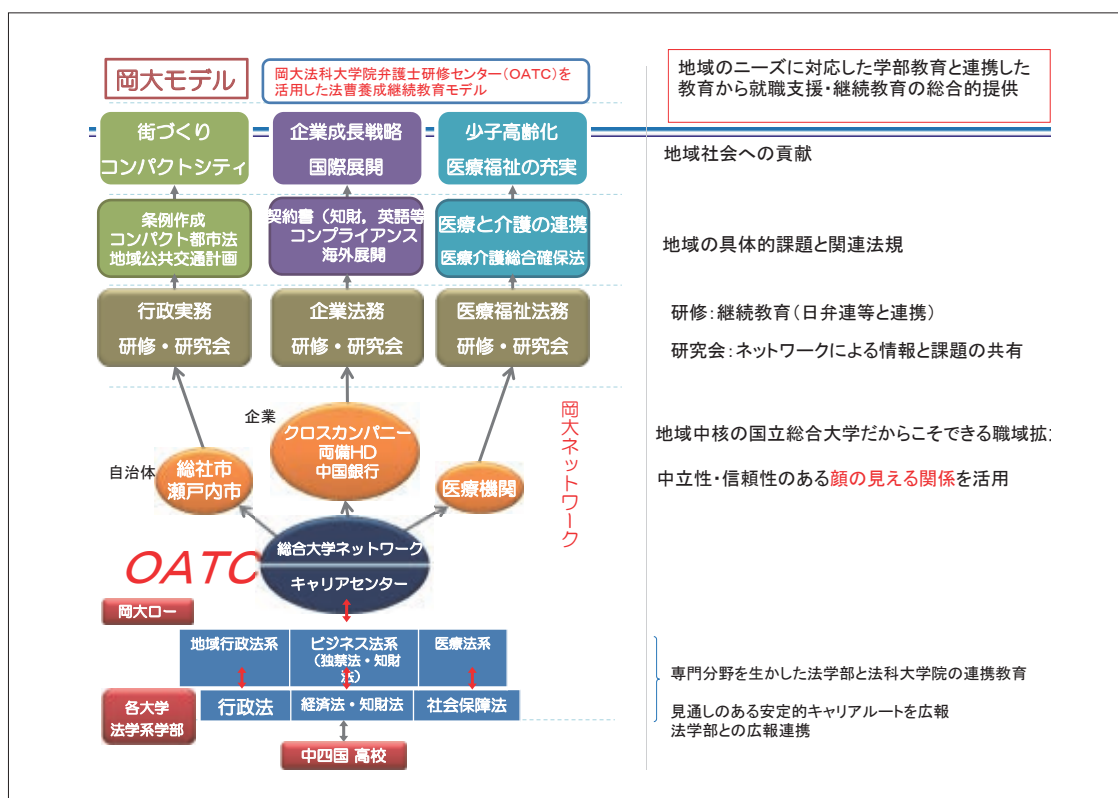
(現行に対する比率%。カッコはうち加算分、一は加算申請無)

早稲田大	135 (45)	金沢大	65 (5)
一橋大	130 (40)	明治大	65 (5)
東京大	125 (35)	広島大	65 (5)
京都大	120 (30)	関西大	65 (5)
慶応義塾大	120 (30)	関西学院大	65 (5)
北海道大	105 (15)	西南学院大	65 (5)
大阪大	105 (15)	青山学院大	64 (4)
同志社大	105 (35)	静岡大	60 (0)
上智大	100 (10)	熊本大	60 (0)
神戸大	100 (20)	法政大	60 (0)
名古屋大	95 (5)	神奈川大	60 (0)
学習院大	95 (5)	中京大	60 (0)
創価大	95 (15)	南山大	60 (0)
岡山大学	94 (24)	近畿大	60 (0)
中央大	93 (3)	日本大	60 (ー)
東北大	91 (1)	山梨学院大	60 (ー)
筑波大	90 (0)	東洋大	60 (ー)
成蹊大	85 (5)	名城大	60 (ー)
愛知大	85 (5)	静岡大	60 (ー)
千葉大	85 (5)	北海学園大	50 (0)
琉球大	85 (15)	京都産業大	50 (0)
九州大	80 (0)	国学院大	50 (ー)
横浜国立大	80 (0)	駒沢大	50 (ー)
立教大	80 (10)	専修大	50 (ー)
甲南大	75 (5)	桐蔭横浜大	50 (ー)
立命館大	67.5 (7.5)	愛知学院大	50 (ー)

来年度の補助金額は、先月に決定されました。実は、この算定方式は今年で終わるのではありません。今回は第1ラウンドにあたり、第2ラウンドは、今年9月にプログラムが提出され、12月に結果が公表されます。第3ラウンドは、来年に行われることが予定されています。新聞報道等では、50の法科大学院の補助金ランキングが公表されております。そのランキングを示したものが右になります。この補助金算定方式は、各大学には大変厳しいものであります。仮に、初年度の査定で70%となり、2年目においても70%になりますと、 0.7×0.7 で49%になるわけです。つまり2年前の予算に比べて補助金の額が半分に減るということになります。3年連続で80%という場合においても、約50%程度になります。国立大学は、その運営を、国からの補助金に依拠しておりますので、補助金を削られるということは、大学本部にとっては、赤字を補てんし不採算部門である法科大学院を維持するのか、それとも、撤退、あるいは、他の大学と連携するのかという決断を迫られることを意味します。法科大学院の統廃合を促進するという政策目的には、まさに適合した方式ではありますが、当事者である法科大学院にとっては、大変厳しい状況になっております。

中四国地方には、当初法科大学院は5校ありましたが、現在は、岡山と広島が残っているという状況です。岡山大学は、基礎額について、5段階評価の真ん中で基礎額が70%、加算が30%でしたが、入試倍率が基準以下でしたので、一定倍率減額されて、全体で言いますと94%となっています。加算額は、全国的にみても、評価された結果となっています。岡山大学は、補助金を結果的に減らされましたが全国的にみるとなんとか踏みとどまっているということになるかと思えます。

岡山大学法科大学院のプロジェクトは、今日のパネルディスカッションのテーマ、すなわち、企業内弁護士に密接に関連したものであります。このプロジェクトが、文部科学省の「法科大学院公的支援見直し加算プログラム」で非常に高い評価を受けました。全国で、122のプログラムが提出されました。これを専門の評価委員会が5段階で評価いたします。「卓越した優れた取組み」これが評価段階の一番上です。上から3段階の評価にまで、予算がつきます。評価の下から2段階については、



法科大学院の役割は地域貢献であるということです。中央のラインの一番上を見ていただきますと、地域企業に共通の課題は、企業成長戦略、国際展開ということになります。その下に、地域の具体的な課題と関連法規です。その典型例が、契約審査、コンプライアンス、海外展開です。今回、経済同友会様と共同して調査をさせていただきましたのは、そもそも、地域のニーズを、実態に即してきちんと把握する必要があると考えたからであります。契約書、コンプライアンス、海外展開の他に、労務問題、情報セキュリティー問題等が地域企業の課題として、今回の調査によって明らかにされたということになります。これらのテーマの教育を充実させていくことが、教育機関としての課題となります。右の上にありますように、地域のニーズに対応した学部教育と連携した教育から就職支援・継続教育の総合的な提供という形で、地域のニーズに対応した一貫教育をしていくという趣旨です。地方法科大学院が、地域に対する貢献を十分に果たすために、司法試験に合格させるのは当然のことながら、さらに、地域の組織、すなわち、企業等からの御依頼を受けて、人物保証をして送り出し、アフターフォローとしての継続教育を行っていくということです。そのことによって、地域の課題を解決し、地域活性化を図るのです。このような取組を、法科大学院の教員個人のレベルではなく、平成24年12月に、岡山大学法科大学院弁護士研修センターという新しい組織を設立したうえで、継続的に行っている点が特徴であります。ここでいうアフターフォローとして組織内弁護士研修を実施しております。本日のパネリストである藤本様に、組織内弁護士の行為規範をテーマとして、第一回研修をしていただきました。一人法務体制、労務問題、涉外弁護士、景表法改正と実務への影響等をテーマとして、平成26年8月から実施しております。ちなみに、後のパネルディスカッションで、紹介される若手弁護士は、岡山大学法科大学院出身者で、いずれも、組織内弁護士研修に参加しております。

3. 岡山の取組みの今後の方向性①課題

1. 企業法務の重要性の認識向上

2. 企業法務の現担当者の能力向上

3. 企業法務を担う人材の増加

→企業法務強化の効率的スピードアップ

教育歴＋実務経験年数(O. J. T)

法学部以外の文系
法学部卒
法科大学院修了
登録弁護士

近時の特徴

- ①高い専門性(法律)
- ②必要とされる知識の質と量の飛躍的向上

必要な要素

- ①人材の供給
- ②最新の知識の提供(継続教育・研修)
- ③情報と課題の共有

3 岡山の取組みの今後の方向性

最後に岡山の取組みの方向性についてお話をいたします。基本的には、第一に、企業法務の重要性の認識を向上する必要がある、第二に、現担当者の能力を向上する、第三に、これから法務を担う人材を増加させる必要があります。法務業務の近時の特徴は、企業の法務が必要とされる知識の量と質が飛躍的に上がってきている点にあります。従来体制のままでは、コンプライアンスを維持するのが難しい面がある。そこで、地域全体で、コンプライアンス体制を確保していくためには、ある程度教育を受けた人材が継続的に供給され、最新の法知識を得る機会があり、情報と課題の共有ができる環境が必要です。ヒアリング調査の際に、どういう人材が欲しいですかという質問をいたしました。企業側としては、教育歴プラス実務経験年数つまり一人前になるまでの年数が少ないほうがありがたいということでした。企業の側からは、当然のことです。受け入れる人材の教育歴としては、法学部以外の文系、法学部、法科大学院修了、登録弁護士の四段階が考えられますが、実際のところどうですかと聞きました。法学部卒を実務経験で鍛えるのは、かなり時間がかかるねという話が複数ありました。特にイメージで言いますと法科大学院修了というのは理系の修士に相当するぐらいのレベルだなという話が複数でございました。個人的には、法務は、理系と同等の専門性を有するという評価であると考えております。法学部卒でいきなり法務担当するのは厳しいけれども法科大学院を修了して、専門の知識があるのであれば、実務でも十分やっていけるレベルであるとの指摘が複数ありました。

最後に、岡山の地域としての取組みの今後の方向性につきまして、説明させていただきます。基本的には、「産学連携による法務部門の強化を促すような環境づくり」が最も必要であると考えております。法務部門の強化のためには、まず、その強化に必要な教育を行って人材を養成すること、次に、その人材を供給すること、さらには、既存の人材も含めた継続教育が必要となります。この三つの各

3. 岡山の取組みの今後の方向性②方向性

1. 産学連携による法務部門の強化を促すような環境づくり
→岡山地域企業の成長(国際展開)に不可欠

法曹養成(法学)教育:地域ニーズに合った教育
人材供給:キャリアルートの確立
継続教育(研修)の充実:地域ニーズに合った教育

- 2 人材供給源としての法科大学院、法学部

「地元で活躍する人材」を継続的に供給する取組み
→大学生、高校生(「コース、学び、就職」)への広報強化

- 3 継続教育機関としての法科大学院、法学部

地域企業のニーズに対応した研修、情報交換の場の提供
→企業法務入門、法務担当者基礎研修等の段階的实施

段階において、産学連携が必要であります。まず、養成教育の段階では、地域ニーズを的確に把握したうえで、教育の質を向上させること、第二に、人材供給の面では、地元で活躍する人材を継続的に供給するようなキャリアルートの形成、第三に、地域ニーズを的確に把握したうえで、継続教育機関として、法科大学院および法学部が役割を十分に果たすことが必要です。

このような視点から、現実的には、地域企業のニーズに対応した研修あるいは情報交換の場の提供が必要であると考えられます。本調査によって明らかになった実態に基づき、現在の法務担当者の能力向上のための研修および情報交換の場を提供すること、さらには、組織の面からいえば、法務部門の立ち上げ期にあることから、企業法務入門あるいは法務担当者基礎研修等を段階的に実施しつつ、本調査において、非常に要望の強い労務問題、情報関連等の特定のテーマについて、試行的に研修を実施し、実際のニーズを的確に捉えつつ、本格化すること、これがおそらく最も現実的な対応であろうと考えております。以上、私の報告を終わらせていただきます。ありがとうございました。

プロフィール

佐藤 吾郎(さとう・ごろう)

所 属 等:岡山大学大学院法務研究科教授

岡山大学法科大学院弁護士研修センター副センター長

専門分野:経済法、消費者法、経済規制法(社会的規制)

第2部 パネルディスカッション



(パネリスト)

藤本 和也氏 共栄火災海上保険(株)弁護士
張替 勉氏 (株)クロスカンパニー常務取締役
松田 久氏 両備ホールディングス(株)代表取締役社長
三宅 盛夫氏 (株)中国銀行コンプライアンス部理事部長
吉田 淳一氏 萩原工業(株)執行役員事業支援部門長

(コーディネーター)

岡山大学法科大学院教授 佐藤 吾郎氏

○佐藤

それでは、本日のパネルディスカッションを始めさせていただきます。本日のテーマは、「組織内弁護士の研究」です。組織内弁護士（企業内弁護士）自体、非常に新しい職種であり、皆様にはなじみが薄いかと存じます。そこで、まず、はじめに、組織内弁護士（企業内弁護士）の概要につきまして、本日のパネリストの1人である藤本様に御説明していただきます。藤本弁護士は、株式会社共栄火災海上保険のコンプライアンス部に所属する企業内弁護士であり、組織内弁護士協会の理事を務められておられます。藤本様、よろしくお願いいたします。

企業内弁護士の概要

○藤本 ただいまご紹介にあずかりました弁護士の藤本と申します。現在、共栄火災海上保険株式会社というJAグループの損害保険会社で企業内弁護士をやっております。

現在、企業内弁護士が増えて参りました。2014年10月1日の段階で、1179名です。企業内弁護士は企業人であり、かつ弁護士であります。弁護士の任



務は、「依頼者の利益を最大化」することにあります。企業内弁護士の依頼者は雇用している企業です。依頼者である所属企業の正当な利益を適切な方法を用いて最大化することを考えながら業務を行うのが企業内弁護士です。

企業内弁護士は、法的リスクをコントロールすることによって企業に貢献します。弁護士といえば、企業が訴えられ、訴訟対応を行わなければならなくなったという場面が思い浮かぶかもしれませんが、弁護士は紛争対応等の危機管理の際、もちろん力を発揮します。しかし、企業内弁護士が活躍するのは、実際に紛争が生じた場面だけではなくありません。事前に生じうる法的リスクを想定し、対外的交渉に同席し、契約書の文言を調整することなどを通じて法的リスクを可能な限り低くするようコントロールすることも、企業内弁護士の重要な任務です。それだけではありません。新規事情、新規スキームを構築し、新たなビジネスを展開していくためには、法的リスクはつきものです。現在、企業は様々な規制やルールのもとに置かれています。我々は、法的リスクに関する判断を誤れば会社が多大な損害を被ってしまうという、厳しいビジネス環境に置かれています。法的なリスクを事前に想定し、可能な限り法的リスクが低くなるようコントロールするのは、経営においてはリスクをとらなければならない場面が必ずあります。このような場面においても、企業内弁護士は力を発揮する可能性を有しています。

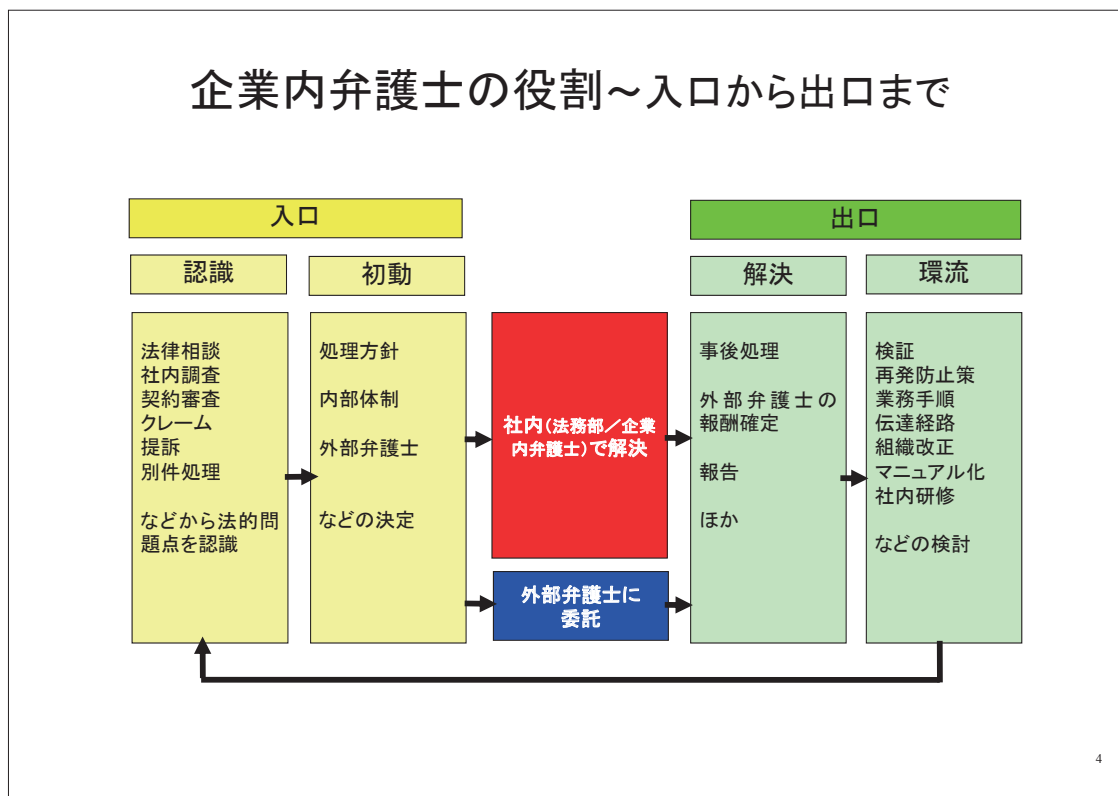
企業内弁護士が企業の中でどのように活動していくのか。単に、これまで外部の法律事務所に出かけて行って法律相談を受けていたのを、場所を社内に変えて法律相談を受けるということでは、企業内弁護士が存在する意味は余りありません。また、社内から相談を受け、その結果をペーパーに書いて相談者に返すということに留まりません。企業内弁護士は企業人として、社内の部門間の調整や人間関係の調整も含めて、法的リスクをコントロールするために様々なことをやります。企業が活動を行ううえで生じる様々な問題について、法的知見を背景に、営業部門、開発部門等の担当者、役員を含めて様々な人と相談しながら、解決策を創造していくというのが企業内弁護士の仕事です。外部事務所の弁護士にはない付加価値が、そこにはあります。

いずれにしても、企業内弁護士は「企業人」であり「弁護士」です。この両方が適切に組み合わせられて初めて「企業内弁護士」というものが企業の中で力を発揮することができるようになるということです。「企業人」だけであっても「弁護士」だけであっても、企業の中においてはなかなかその力を発揮できるものではありません。

企業内弁護士は2007年頃より急激な増加を見せておりますが、弁護士になるまでの経験、弁護士としての経験や能力、企業人としての経験の有無等々、個別の弁護士毎に様々なレベル感があります。経験の浅い若手の企業内弁護士については、独り立ちするまでに一定の時間が必要となります。特に司法研修所を終了して直ちに企業に入った者は、入社後に「弁護士」としての能力を伸ばしていく必要があるとともに、「企業人」としてもその能力を伸ばしていかなければなりません。医師国家試験に合格すれば直ちに一流の医師になるわけではなく、一流の医師になるためには様々な経験が必要です。同様に、一流の「企業内弁護士」になるためにも様々な経験が必要です。「弁護士」と「企業人」のいずれの側面についても能力を伸ばしていけるよう、手間はかかりますが、成長に協力してあげてもらえますと幸いです。将来、きっと、欠かすことのできない戦力に成長すると期待しています。将来、企業内弁護士は、企業法務の不可欠な部分を担う存在になっていくのではないのでしょうか。

さて、データを見てみましょう。現在、企業内弁護士の経験年数を見ますと、2014年におきましては、

3年以内が46%です。5年以内が20%、10年以内が20%でございます。それ以上になると相当数が少ない。現在、主流はだいたい5年以内の経験の若手です。このような状況において、問題なのは「企業人」としても、「弁護士」としてもまだまだ未熟な状態であるということです。企業内弁護士を採用した組織として、「弁護士」としても、「企業人」としても育てていかなければならない。「企業人」として育てると言うことについてはここにご参加いただいた皆様方がよくご存じのところでございますが、ただ「企業人」として育つだけでは「企業内弁護士」として活躍できないのです。やはり「弁護士」としての力をつけないと、クライアントである企業に貢献できないということが課題となるのです。



次に、企業内弁護士の役割について、スライドにしたがって改めて説明いたします。企業内弁護士は、法的なリスクをコントロールします。ここでいう法的なリスクというのは裁判にうまく対応することだけではありません。企業が抱えている様々なリスクが顕在化する前に、全てリスクをつぶせたほうがいいのです。一番重要なのは、何が法的に危ないことなのか、どこに法的リスクが潜んでいるのかということを見つけるということです。このままでは違法になってしまうのではないかとというレベルの法的リスクについては、当然発見することになります。しかし、一見、大丈夫のように見えても実は法的に問題となるスキームは山のようにあります。これらを法の専門家としての見地から発見します。また、法的リスクの発見のみならず、企業の在り方としてこれはあり得ることなのか、いいのかという観点からも、問題提起を常にするのが企業内弁護士です。このように、問題を発見することが企業内弁護士の最も重要な役割です。問題を発見しない限りは対処のしようがありません。

法的問題を発見しますと処理方針を決めて内部の体制を組んだり、プロジェクトチームを組んだりすることもあります。外部の弁護士に依頼することもあります。問題を解決するために、どのような選択肢を選び、どのように実行に遂行していくのかを、企業内弁護士が主導権を持ってアドバイスし、企業内弁護士の役職によっては企業内弁護士が決断します。そのようにして、出口、すなわち、解決

に向かうわけです。解決策を示しただけでは企業内弁護士の仕事は務まりません。企業内弁護士は、解決策を実行する、やりきってしまうことが求められます。すなわち、結果を出すことが求められますので、この点が、外部の弁護士と違うところかもしれません。

さて、基本的に、企業の規模、業種、海外展開の有無、マーケットの状況等によって、法務の機能や企業内弁護士の役割が大きく異なってきます。これは各社の経営政策の問題です。法務部門にどういう役割を与えて、会社の力を伸ばしていくのかは経営の課題であると思っています。もちろん、企業内弁護士の方からも提案をするのですが、法務部門自体が確立していない企業も数多くあることから、そのような場合は、まず法務部門に一定の役割と権限を与えるところからはじめる必要があります。これは企業内弁護士から提案するだけではなかなか難しいところなので、経営のご判断をいただければ大変助かるところです。

いずれにしても企業内弁護士はクライアントである企業が発展していくために十分に力を尽くすということです。そのためには、企業内弁護士は、可能な限り人間関係を含めた社内の隅々までの情報を把握する必要があります。私もだいたいところは把握しているつもりです。どういうところまで把握するかというと、あの人はどういう性格だったかなと、ノリが良いとか、あまり活発でないとか、過去問題を起こしているとか、非常に対外的にコミュニケーションがうまいとか、このような細かいところまで把握しながら話をします。そうすると、地方から電話がかかってきた場合、あの人がこう言っているということは、こういう意図なのだろうということを電話で相談している最中に考えまして、これは少し危ない方向にあるなとか、情報がまだ足りないなと思ったら、他の部門に手を回したり事実確認をしたりすることから始めるわけです。社内の情報をきちんと収集し、それを踏まえたうえで、法的リスクを正確に把握することが必要となるのです。そういう地道なことを行いながら、法的リスクを発見し、紛争の芽を摘み、法的リスクが顕在化したときにはそれを解決するという作業をしています。

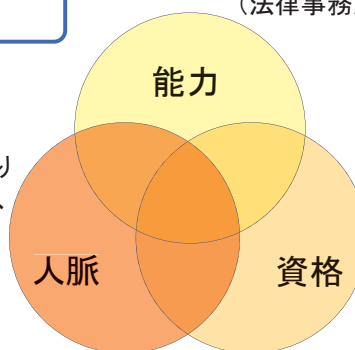
企業内“弁護士”の特性

これら「弁護士」の特性に加えて
「会社の内部事情に通じる」
という特性を併せ持つのが
「企業内弁護士」

- 専門教育
(司法試験、司法研修所)
- 実務経験
(法律事務所、裁判所、検察庁)



- 外部の法律家との繋がり
(弁護士会、司法研修所、
法律事務所)



- 訴訟代理権
- 住民票請求権、弁護士照会
(特殊な調査権限)
- 守秘義務、倫理規定
(行動の適正に対する信頼)



スライドには、企業内弁護士は、「弁護士」としての特性に加えて、会社の内部事情に通じるという「企業人」としての特性を持つと記載していますが、企業内弁護士は会社の内部事情に通じるだけではありません。会社の内部事情に通じた上で、役職に応じてですが、一定の決断をするのも企業内弁護士の特性です。外部の弁護士は、「最終的な判断は御社にお任せします。」ということになります。外部弁護士は最終的な決断に責任を持つことができる立場にはないので、それはそれで致し方ないことなのですが、企業内弁護士は役職に応じて決断を行います。企業内弁護士は「ゼネラリスト」であるべきか、それとも「スペシャリスト」であるべきかといった議論もございます。しかし、企業内弁護士が力を発揮するためには、「ゼネラリスト」でなければならない。ここで私が「ゼネラリスト」と言った趣旨は、企業内弁護士は大なり小なり企業的意思決定に参画しなければその力を発揮することができないということです。法律事務所の弁護士を企業的意思決定に参画しない、外部専門家としての「スペシャリスト」と位置付けるのであれば、企業内弁護士はそうではないということです。もちろん、外部の法律事務所の弁護士から、法的リスクの指摘のみならず、具体的かつ詳細な解決策を提案される場合も多々あります。しかし、企業内弁護士は、あくまでも企業内部の人間であり、提示された提案を検討したうえで、一定の法的リスクがあったとしても、やるべきときはやるし、逆に法的リスクは少なくとも会社に損害を及ぼす問題を発見したのであれば全力で止めるという役割を担うのです。企業内弁護士は、会社の内部事情に通じているというだけではなくて、企業と運命をともにする存在なのです。そのような中で法的リスクをコントロールしていくということをございます。そのためには「弁護士」としての力を当然のごとく兼ね備えていないといけなわけです。なお、最終的な紛争解決手段は訴訟になりますので、企業内弁護士は訴訟代理人になることが少ないのだから訴訟が分からなくてもよい、というわけにはいきません。

次に、企業人として、皆様非常によくご存じのことを説明させていただきます。それぞれ社風もありますし、会社としての個性があります。企業内弁護士には「企業人」として企業の文化に馴染んでもらうことが重要です。一方、企業内弁護士も、やはり「弁護士」であるから、少し扱いづらいのではないかなと思ってらっしゃる方もおられるでしょう。企業内にも様々な性格の人間がいるわけでありまして、それは弁護士であっても同じです。扱いにくさについては、個々の弁護士の性格の問題が大きいと思います。ただ、弁護士が行う議論は割と尖ったところもありますし、弁護士として組織内部で厳しい意見を言わなければならない場面もある。弁護士らしさをどこまで抑えるのか、あるいは、発揮させるのか、これは企業の在り方に関わるものだと思いますが、いずれにしても、企業内弁護士がクライアントである会社のために最大限の力を発揮することができるよう環境を整えて欲しいところですし、企業内弁護士は会社の要求に応えることができるよう、自らの質を高めていくことが重要です。そもそも、弁護士はクライアントのために全力を尽くす存在です。これは、外部の法律事務所において企業法務に関する業務を行う場合であっても、全く同じです。立ち位置と役割が異なるということですね。

これで、企業内弁護士の概要についての説明を終わらせていただきます。

企業内弁護士採用前の状況について

○佐藤 藤本様、ありがとうございました。会員の皆様におかれましては、企業内弁護士についての概要を理解していただいたことと思います。それでは、ここから、本シンポジウムの中心的なテーマ

である「企業活動への影響」について議論を進めてまいります。「企業活動への影響」を具体的に把握するために、まず、各社に、採用前の状況を御紹介いただき、次に、具体的な影響（効果）をお話ししていただきます。まず、弁護士採用のビフォーアンドアフターを具体的にお話ししていただくということでもあります。

本日、参加していただいているパネリストの企業においては、中国銀行様が、三年前に、クロスカンパニー様が昨年1月、両備ホールディングス様が、今年1月に企業内弁護士を採用するに至っております。一方、萩原工業様は、企業内弁護士を採用していない状況にあります。基本的に、勤務年数でいいますと四年目、二年目、一年目の企業内弁護士を抱えている企業の方にお越しいただいているということでございます。それでは、まず、最初に岡山地域で、最も早くコンプライアンス部を設立され、3年前に弁護士を採用された中国銀行の取組みについて、三宅盛夫コンプライアンス部理事部長様からお話しいただきます。それでは三宅様、お願いいたします。

企業内弁護士採用前の状況（中国銀行）



○三宅 中国銀行の三宅でございます。日頃は大変お世話になっております。また本日はこのような機会を頂戴いたしまして、大変嬉しく思っております。よろしくをお願いいたします。まず弁護士の採用前の状況を説明いたします。

私は、現在、コンプライアンス部に所属しております。まず、設立の経緯からご説明しますと、弊行で正式に法務担当というものができたのが平成9年、総合企画部内に担当ができました。コンプライアンス部ができましたのが10年前の平成16年でございます。現在は約20名体制でやっておりまして、法令

遵守、俗に言うコンプライアンス、お客様保護、情報管理、苦情対応、外部委託管理等の業務を行っております。コンプライアンス担当の中に現在弁護士が2名おるという状況でございます。弁護士が入るまでの状況は、たとえば大学時代に法学を学んで非常にそういうものに興味がある、弊行の行員、中堅行員の中からピックアップして部署のほうへ引っ張ってきて、相当の年数をかけながら養成していくという状況でございました。業務といたしましては、契約書の照査とか、法律相談、新しい事業等を始めるときのチェックですとか、諸々にわたるわけですが、弁護士が入るまでも、そういった業務を1、2名でやっていたわけですね。さほど苦勞を感じていたわけではなくて、そのような体制の下で、地方銀行レベルでは、通常のレベルでは十分にこなせているというような認識をしておりましたので、特にどうしても弁護士が必要だという認識はありませんでした。一方で、当時、認定司法書士の資格を持っている者を中途採用いたしまして、やはり専門知識を持っている方がいいよねという状況もございました。専門家が入ってみると、やはりこれはいいなという認識を得たことと、ちょうど弁護士さんが企業のほうへ目を向けていただける時期と、私どもが採用したいという時期が重なりまして、約3年前に2名、同時に入行していただいたということでございます。簡単ですが、以上でございます。

○佐藤 ありがとうございます。次に、昨年1月より、企業内弁護士を採用されているクロスカンパニー社の張替様からお願いします。

企業内弁護士採用前の状況（クロスカンパニー）

○張替 ただいまご紹介いただきました、クロスカンパニーの張替と申します。どうぞよろしくお願いいたします。弊社は、約3年前に法務部を設置いたしました。それまでは法務担当者も設けていない状況でありまして、実は私が直接全てを顧問弁護士の方と話をしながらやってきたというのが実態でございます。採用状況全般について申し上げますと、私どもまだ21期目の方が入ったばかりの若い会社であり、本社本部のスタッフの平均年齢が30歳という状況です。皆様の中にも、状況をご理解いただける方がおられるかと思いますが、社内的には、法律、と聞いただけでひいてしまうという状況がありました。これを、法律的にみて、やっただいいのかな、どうなのかな、と思っても、法律は、どこことなくつつきににくいし、相談しようと思っても直接の相手は役員だし、顧問弁護士に電話するのもなんか怖い、正直に申し上げますとそういった状況が弊社の雰囲気でもございました。その中で、弊社は、約5年間で売り上げが約5倍に伸びてきてまして社員数に関しまして、約5、6年前は1000人という規模から、現在はグループ全体で4000人という社員数となってきております。規模が大きくなり、様々な法的問題を抱えていくなかで、やはり、しっかりした体制を作っていきたいと考え、法務部を立ち上げました。まず、他の企業様のほうで、法務を担当していた方を中途採用で採用し、まさに一人体制でスタートを切ったというのが実態です。そのあと、昨年、岡山大学様から、ご紹介いただきまして企業内弁護士として、藤岡を採用させていただいて、さらに実は中国銀行様からも、出向という形でご支援をいただいて、法務部を組織しております。先ほどの御報告によると、企業の抱える問題の第一位として労務問題が挙げられておりました。私どもは、今の段階ですと、法務部の中に、法務というラインと労務というラインをつくって運用しております。労務は人事部が担当するという会社も多いと思うのですが、様々なコンプライアンス、リスク回避、こう考えるときに法務部という組織を軸に、しっかりとガバナンスを効かせていこうということで、法務部を設置しております。設置以降、社内に法務部が立ち上がったということがありまして、今まで、何か相談するにはどうしようと思っていた社員がスムーズに内線をかけて相談ができるようになりました。そういった意味では、藤本先生が仰いました、予防というところがかなり強くなったのかなと感じているところでございます。以上です。



○佐藤 張替様、ありがとうございました。それでは、松田様、よろしくお願いいたします。

企業内弁護士採用前の状況（両備ホールディングス）

○松田 私ども両備グループは、今約50社、9000人の社員が働いております。10000人規模の、100年単位の歴史を持った会社でございます。両備ホールディングスという会社が、その中心になっておりますが、ホールディングスとは名ばかりで、持ち株会社ではなくて、実は事業会社です。事業内容は、両備バス、タクシー、フェリーボート、空港管理業務、岡山電気軌道などの交通部門、加えて、スーパーマーケット、両備ボウルなどのサービス部門、他にも住宅事業、ディベロッパーとしてのマンション開発、情報系としての7社



など、非常に多方面にわたって業務を展開しておりますので、社長である私と、私の上に会長の小嶋がおりますが、事実上この2人が代表でこの50の会社を切り盛りしております。

それでは、各会社に、法務部門があるのか、あるいは会計部門があるのかというと、あるようではありません。法務部門というのはない、ということが実態です。各会社にそういった機能を持たせると、中小企業として本当にやっていけるのか、いわゆる皆様方が語られたコンプライアンス部、というようなものができるのかというと、実のところ、そのような部門を各々の会社へ持たせることができないので、従って今、ブリット経営と言いましょうか、総務委員会とか財務委員会とか各企業を連なるようにして委員会組織を作って、一度両備ホールディングスの中に人を集めてきて、そこからまた出向させるという形で各企業を運営しているという形式での組織体制、ガバナンスになっております。

このような組織体制の下で、様々なことが、日々起こっております。特に、クロスカンパニー様が仰っていた労務問題というのは多岐にわたっております。特に、交通部門においては、皆様がお存じのとおり、疲労から来るツアーバスの事故などがあったため、労務管理の重要性が非常に高まっております。その一つ一つを全ての人間が把握しているかというと、なかなか難しい。他にも、昨今では、偽装メニュー表示の問題があります。阪神阪急の大社長がテレビに出てきて、エビのことで謝っている。すごいことになっているなと思って見ておりました。バナメイエビというものを聞いたのも初めてでしたし、そのときに景品表示法という法律名が出てきて、なんやそれと思いました。恥ずかしい話ですが景品表示法という法律があることを知らなかった。実際、私どもはレストランをやっていますので、現状を調べてみました。実は、高島屋の上でファミリーレストランを、私どもでやらせていただいておりますが、そこでステーキを売っております。ステーキのお肉が固いというので、お肉屋さんに相談したら、最近良いのが出てきましたといって、少しグラムあたり高くなるけれども、それを買ってきて提供した。そうしたら、お客さんにすごく柔らかくて美味しいと喜ばれた。ところが調べてみたら、これは牛脂注入肉であって、ステーキと表示してはいけनीいのですね。お客さんが、単価を払って、喜んでいただいているにもかかわらず、法律違反だということにして、どうするんだといって、高島屋に相談したら、ちょっと待ってくれ、それは両備の問題ではなくて高島屋の問題かもしれない、ということで、高島屋が調べたら、偽装メニューの問題が続々と判明しました。レストランをやっている限りそういうことは必ず出てきます。我々は、法治国家として法律に基づいて商売させていただいておりますが、気づかないでいる法律問題はたくさんあるということが分かってきて、これは放置してはいけないということをはっきりと認識いたしました。法治国家でございますから、その法律の専門的な部門をつくって、弁護士の先生と相談する窓口を作っていないと、現場だけで到底対応できるものではないということで、今年から改めて2名の弁護士の先生に来ていただいたということです。従来の法務担当者に、様々な業務が集中しておりました。従来の法務担当者に、弁護士2名を加えた体制で、各方面に目を光らせていく、すなわち、予防的な法務としてやっていくことになると思っております。以上です。

○佐藤 ありがとうございます。次に、萩原工業の吉田事業支援部門長から法務部門の組織構成、現状につきましてお話しをいただきたいと思ひます。それでは吉田様、お願いいたします。

企業内弁護士を採用していない企業における法務業務の現状（萩原工業）

○吉田 ご紹介にあずかりました、萩原工業の吉田と申します。よろしくお願いいたします。私は、昨年の4月から、日本政策投資銀行という金融機関から転職しました。法務部門がある組織にもいたことがありまして、そういう意味では使用前と使用后、両方とも分かっている立場にあると思っております。萩原工業の現状は、法務部門という組織はなく、法律関係の何か困ったことがあると、実は知的財産を管理しているセクションの担当者が、契約のチェック等の最低限の業務を行うという体制になっております。それだけですと当然足りませんので、それ以上の部分は、顧問弁護士の先生に気軽に相談しているというような状況で、それで、今のところ特に不便は感じてはおりません。佐藤先生のご講演の中で、企業規模別の法務部の状況について触れられていましたが、弊社は、年間売上高が200億円超の規模ですので、法務担当者がいなくても普通くらいの印象でしたので、私としても、少しほっとしたところがございます。しかしながら、法務担当者が必要であることは感じております。法律的に検討しなければならない事項が生じるのは、営業にせよ製造にせよ、そういう最前線のところですから、普通の社員が、これは危なそうだということを気づかないようでは、いくら社内弁護士の先生にお願いしていても問題を発見できないと思います。おそらく社員全員にある程度の、最低限の法律の知識があるという前提で、ある程度法律の知識のある人間が、翻訳しつつ弁護士の先生なり法務担当者に話が行くような組織作りが必要なのではないかと考えております。まだあまり具体的ではありませんが、法務担当者の設置も視野に入れて社内体制の整備を検討しているところです。



企業内弁護士の企業活動への影響について

○佐藤 吉田様、ありがとうございました。今までのパネリストの方々のご発言により、各社の構成状況、企業内弁護士への期待等弁護士採用前の状況を総合的に把握していただけたことと思います。次に、企業内弁護士の企業活動への影響・効果等につきまして具体的にお話しをいただきたいと思います。

企業内弁護士の企業活動への影響（中国銀行）

○三宅 まず、採用時点の話をいたします。私は、新見支店長をやっておりまして、4年前にコンプライアンス部に異動いたしました。その際、泉会長から半年後には弁護士を二人入れるから君のところでしっかり使うようにと言われました。最初は、正直驚きました。今の体制で、特段問題があるわけではないが、新たに弁護士さんが二人来てくれることになったのです。そもそも長く働いてくれるのだろうかとか、扱いにくいのではないだろうかとか、色々心配したのですが、実際、半年後にその二人が来てみますと、もう全くの杞憂でございまして、非常に人柄は良く、シャープで、仕事ができる。なぜもっと早く入れてくれてなかったのだという感想をもつに至りました。実際に、待遇のほうも同年代の中途採用者と全く一緒ということで、特別に弁護士ですから高い給料でということではございません。ただ、弁護士会の費用だけは、銀行のほうから支給させていただいております。実際に、それまで法務担当がやっていた業務を基本的には受け継いでいただいたわけですが、同じ業務をしてい

るのですが、レベルが全然違います。たとえば法務相談についていえば、それまでは、まばらに法務相談があって、難しいことは顧問弁護士の先生にお伝えするということが通常でしたが、もう毎日毎日、各部から相談が押し寄せてくるという状況になっております。できる回答はその場で社内弁護士の方でお答えするし、また専門の弁護士につなぐべき事案は、要点を整理したうえで、おつなぎするという非常にスムーズな体制になっております。また、たとえば重要な会議の議事録等の精査もやっておるわけですが、たとえば経営に、ここは問題ありますというようなことを堂々と申し上げる、それも、論拠をもって申し上げますので、経営のほうもすぐ納得をするというようなことになっておりまして、同じ仕事をしていてもやはりレベルが全然違うと非常に感じております。上司といたしましては、任せて安心なことだなと思っております。ただ、若干、特殊な事情もございます。2名同時に採用したうちの1名が、銀行の経験が10年ほどある者でして、もう一人は今日も来ておりますが、新卒に近いような社会人経験の無い者であり、その両名がタッグを組んでうまく回っていたということもあります。いずれにしても、ポテンシャルが非常に高いということがありますので、どのような業務でもすぐ対応ができて、たとえば書面を書くにしても、あるいはその説明をするにしても非常に分かり易く、かつ、スピーディーにやっていると考えております。今後の課題といたしましては、新卒に近い状況で入ってきた場合には、社会人あるいは銀行員としての業務に加えて、法務担当としての力を発揮する実務処理能力も当然身につけていただかなければなりません。そのために、約半年くらいは、他の業務を、法務担当から離して研修をしてもらったり、それから弁護士としても、力を磨いていただかなければならないということで、顧問弁護士の先生にお願いしまして一年弱修行をしてもらったり、そういうことをしながら育成を図っております。今後、私どもとしては、非常に法務に明るい人材、できれば弁護士資格を持った人が常時2名ぐらいは私どもの部署に欲しいものですから、そのようなローテーションが機能する体制を整えたりとか、またはその当人もいつまでも法務担当というわけではなく、先ほどもありましたように、ゼネラリストを目指していくということになれば、そのようなローテーションをどのように整備していくかが現状の課題であると考えております。

○佐藤 三宅様、どうもありがとうございました。それでは、ここで、実際に勤務されている、今ご紹介にありました若手弁護士の小田弁護士から、コメントをいただきたいと思います。



○小田 はじめまして。ただいまご紹介にあずかりました、中国銀行の小田と申します。私は平成24年の1月に弊行に入り、その後3か月間、コンプライアンス部で勤務した後に、4月から支店に勤務することになりました。支店の業務を学ぶとともに、同期入行の行員と一緒に新入行員研修も受け、自衛隊の研修ではザックを背負っての行進なども経験しました。約3か月の支店勤務を経て法務に戻り、まだまだ銀行のことを学ぶ必要があるため、法務に関連する本部各部を転々としまして、11月にまたコンプライアンス部に

戻り、1年半ほど法務を担当しておりました。業務では契約書、議事録のリーガルチェック、法律相談等を通じて、予防法務を主に行っておりました。例えば、新商品の企画をする場合に、こういったキャンペーンを打っていくか、景表法との関係等、法務面で企画段階から関与し、意思決定に関わる

ことができるなど、非常にやりがいのある仕事をしていました。その後は、先ほどご紹介にもあったように、昨年は9か月間、法律事務所に研修として出向しておりました。そこでは、弁護士として民事全般を広く担当させていただいておりました。また今年の1月からコンプライアンス部にて新しく入った弁護士と一緒に法務担当となり、今は2名体制でやっているという状況です。非常に様々な業務がありますが、予防法務に学生時代から関心がありましたので、それを実際に今やらせていただいている、そういったことで非常に充実した仕事をしているなど実感しております。簡単に私の自己紹介と業務の説明をさせていただきました。以上です。

○佐藤 小田様、ありがとうございます。それでは次に、張替様、お願いいたします。

企業内弁護士の企業活動への影響（クロスカンパニー）

○張替 企業内弁護士が企業において、力量を発揮し、企業活動に対するよい影響を出していくための前提としては、藤本先生からもございましたとおり、しっかりと企業の経営理念、経営スタンス、もしくは行われている業務をしっかりと把握をして、他部署のメンバーとの人間関係を構築していく、これが大前提であると思っております。私どもは、アパレルの製造小売でございますけれども、創業以来、一貫して続けておりますのが、代表であっても役員であっても、たとえば経理部長であっても、全員店舗での販売を行うということです。私も、毎年元旦は、関東ではありますが、駅ビルでイーハイフンワールドギャラリーという、だいたい対象年齢が15歳から18歳の洋服のブランドで、私が店頭で立って福袋の販売にあたり、しかもレジを打っております。このようなスタンスで仕事を進めております。当然、今回採用させていただきました企業内弁護士である藤岡さんも、元旦は店舗スタッフと一緒に福袋の販売にあたっていく。当然セール、ファミリーセール、こういったイベント事には必ず販売と一緒に経験をしていく。これらの経験をするによって、どのような形で実際の商品が流れていっているのか、そこでどのような問題が起きているのかが見えてくると考えております。現場の業務を行っていくことを、一つのルールとして、運営をしております。そのような状況にあっても、藤岡さんを採用させていただいて、一番大きく変わったことを一言でお話ししますと、それは、スピードであると思います。先ほど、採用前の状況について話をさせていただきましたが、ワンクッション、ツークッションあって、専門の顧問弁護士の先生に確認に行く、その間、社の中でも、ワンクッション、一拍二拍してしまう。現在、会社を取り巻く環境からいきますと、スピード経営が命であり、最も重要であると思っております。その場で、即対応し、ある程度の指示ができるようになったことが、最も大きく変わった点であると思っております。

弊社は、アパレルのSPAとして、商標権、知的財産権の問題に非常に大きく関わっています。私どもも、日本から、日中集中戦略ということで、中国、台湾、インドネシア、タイ、と進出していくのですが、皆さんもご承知のとおり、中国、特に商標については非常に混沌とした環境にあります。一文字だけ違うアルファベットで、既に商標が登録されている。このような環境にあっても、実際販売を開始しようと思うと、当然のように無効審判が提起される。この類のことは、日常茶飯事であるという環境にあります。これをいかにして、覆すような手立てを打っていくのか、もしくは新ブランドであれば、いかに先に調査をして、予防策をとっていけるのかが、日々、直面している課題です。私どもも、かなりのブランド数を保有しておりますので、先般公表された商標登録の年間ランキングに

よると、日本でベスト20に入っているという状況と認識しております。他に、主な業務としましては、ルーティーンになりますけれども、契約審査があります。年間で、グループ全体で150店舗近い出店をしております。そうしますと、当然に、弊社の契約だけでも、店舗の数と同じ件数発生します。M & A、企業買収も主要な業務です。弊社も、2009年にニューヨークの会社、2012年に国内の会社2社を買収いたしました。その買収に伴うデューデリジェンスを、もちろん外部の先生を交えて行っていますが、やはり初期段階でのリーガルリスクをどう捉えていくのが課題です。また、当然中国などに進出しますと、特に法整備が全くなされていないような諸外国への対応が課題になっておりまして、なかでも、労働問題では、かなり苦い経験をしてきました。私の初めての経験としては、外部のユニオンから、団交の申入れを受けたこともありました。国外の問題のみならず、国内においても、雇用の多様化に伴って、企業が抱えている問題が多くなっていると思います。各論の話にはなりますが、採用時の職種について、私どももデザイナー、プレスなどの特定の職種に絞った採用活動というものをしております。そうしないとなかなか専門職が採用できないという事情があるのですが、その採用方法をとってしまっているがために、社内の異動やグループ会社への転籍に非常に大きく支障をきたす問題が生じています。このような課題への対処方法なども含めて、今後益々法務機能を強化すると同時に、人員体制の整備も含めて考えなければいけないと思っているところでございます。

○佐藤 張替様、ありがとうございました。それでクロスカンパニーの藤岡弁護士にコメントをいただきたいと思います。



○藤岡 皆さん、こんにちは。ただいまご紹介にあずかりましたクロスカンパニーの藤岡と申します。平成26年1月に弊社に入社し、今年で一年が経ちました。簡単に業務内容を述べさせていただきます。現在は、張替からも話がありましたが、契約書のチェック、商標の管理、消費者からのクレーム対応等の相談などを先方から来るクレームの相談などをしております。業務の全体的なイメージは、藤本先生からお話があったように、相談があった事項について、自分で顧問弁護士に相談するか、解決方法をどうするか、社内チームを組んで解決するか等を総合的に判断して、対応すべきことを実行していくというものです。勤務をしております、少し驚いたことがあります。私としては、他の社員の方と違うとは思っておらず、一社員として入社したという意識をもって、通常の業務を行っております。先ほど話しもあったのですが、今年の元旦から、イオンモール岡山で福袋を売っていました。そこで掃除をしていたのですが、店舗のスタッフの方から、「弁護士って掃除するんだ」と言われました。その時、やはり、弁護士というと、人格的に難しい人が来ると思っている方は結構多いのかなと思ったのですが、そのようなことはありません。普通の社員として一年間やってきたので、これからもステップアップしていけるようにがんばっていききたいと思います。ありがとうございました。

○佐藤 藤岡様、ありがとうございました。次に松田様お願いいたします。

企業内弁護士の企業活動への影響（両備ホールディングス）

○松田 現在、岡山大学法科大学院卒業後、銀行に勤務後、弊社に移ってきた法務担当者を中心として、彼の下で働く弁護士2名の3人で法務・リスクマネジメントサポートチームを構成しております。私どもは方向性が多岐にわたっていることを既に申し上げましたが、社内いわゆる監査部門を作っております。ここは役員経験者で構成されております。普通、検査あるいは監査は、内部的なものでありますが、実は、そのリスクは外にもあれば中にもあります。主に監査部は組織内部のリスクをチェックしています。役員の経験者を監査部に持っていく理由は、役員を経験すると、だいたい悪いことをこういう場合にやるというのが分かっているので、会社に行って、悪いところをチェックするポイントが分かるわけです。このために監査室を作っていて、おそらく今回新たに入ってきた2人の弁護士をそういった監査部門と一緒に会社をぐるぐる回りながら、事前にいろんなものをチェックしてあるという、いわゆる予防の観点からのチェックをやっていくということになると思います。今までは何かあると外部の先生に、得意分野ごとに、それぞれお願いをしておったわけですが、これからは彼らがその中継ぎの役をして、外部の先生方と親しくなっていくという、いわば、外部の先生方との連携の中継ぎ役を果たしていってもらいたいと思います。

私どもは海外展開をここ何年かやっておりまして、ベトナムに企業進出をして独自の資本の会社を設立しました。ご存じのとおり後進国、発展途上国の契約書というのは、やたら枚数が多いわけです。ベトナム語と英語と日本語と、それぞれ契約書が出てきて、全てのページにイニシャルを打ってサインをしていきます。ベトナム語で書いてあるものというのは、当然何が書いてあるか分からない。そこへサインしていくので、これ弁護士のチェックが入っていることを必ず確認してサインすることになりますが、何かを信用して、そこで思い切らないと、何も事が起こらないわけです。要するに、書いてあることが分からないので、これではサインできないという一歩も前に進まない、ということが、最近目の前で起こっている。でもおそらく同じようなことがあったのか、要はこの契約書にサインしてくださいっていわれて、だーっとサインしている中で契約書じゃあ全部読んでいるのかといったら、契約書全部読んでサインしていることはついぞ無かったな、と思います。考えてみれば、いいのねこれサインして、と聞いて、お願いしますといわれたときに、誰の目も通ってないその契約書というのはきっと過去にあったのだろうな、と思います。非常に危険な状態であったわけですが、ただそれでも日本の企業間の取引というのは、今までそれでも成り立っていたという面があります。私は、実は銀行員の経験もございまして、今もう無くなりましたけど三井銀行という所に勤めておりまして、30年前に退社いたしました。私がいたのは高度成長期からバブルにかけての頃で、銀行としては、環境が非常に良く、年間通じて、どの支店でも倒産を経験することが1回か2回というように、前に向かって進んで行けばよい状態だったので、それほど法的に難しい問題が起こらなかった。従って銀行の中でも法務部門は、目指すポジションではなかったように思います。今は全然違って、本当に難しい業務だと思います。銀行内部の法務部門は、かなりの人数で構成されているのだろうと推測します。しかし、これをやると地方の企業というのはとても持ちません。いわゆる間接費ばかりが膨らんで来るということになります。従ってこれを、いかにうまく法務部門を中に抱えながら、外の先生方と連携してやっていくか、あるいは予防として法務を先に先行させていってつぶしていくか、ということをやっていくことになると思います。専門家として、もちろん法務部門に入ってこられて、

専門家としての経験を積み重ねていくわけですが、途中でその部門を辞めて、普通に他の部門に移るとかじゃなくて、やはり、その部門を極めていくと、新たな何かが見えてくるように思います。ゼネラリストというのか、あるいは複眼的な目を持つという、というのか、表現の仕方は色々あると思いますが、このような視点で、法務の人たちを育てていきたいと思っております。

○佐藤 松田様、どうもありがとうございました。実際に勤務されている若手弁護士である三宅弁護士から簡単にコメントをいただきたいと思います。



○三宅 今年の1月から両備ホールディングスで勤務しております三宅と申します。勤務して一か月であり、また社会人経験もございませんので、今は、社会人として会社に慣れることで精一杯というところでございます。主な業務としては、契約書のチェック、弊社の事業に関する法律調査などです。新たにリスク管理体制の構築等も携わらせていただいております。非常にやりがいのある毎日を送っております。まず、法務の分野でスペシャリストとして、今後がんばっていききたいと思います。よろしくお願いいたします。

○佐藤 ありがとうございました。次に萩原工業の吉田様から、企業内弁護士を採用されていない状況の下で、中心的な役割を果たしている担当者およびその活動についてお話しいただきます。

企業内弁護士を採用していない企業における法務の課題（萩原工業）

○吉田 弊社に、企業内弁護士はおりませんが、比較的気軽に外部の顧問弁護士の先生に相談しております。社員もいろいろな経験の中から、法律専門ではない人間も、相談すべき事項かどうかを判断するセンスはありますので、法的に大きな問題は出ていないというのが現状です。ただ、体制が脆弱には違いありませんので、大きな問題が出る前にきちとした体制を作らなければいけないと個人的には思っております。弊社はインドネシアと中国に工場を持っており、法的な問題が起こるとすると、日本国内より海外、インドネシアと中国のほうが深刻です。実は現在も、インドネシアで労働関係の紛争が生じています。現地の法律に照らしても明らかに弊社が正しく、現地の弁護士に聞いても、こちらが絶対正しいという事案です。日本であれば、100%法律上正しければもう白黒ははっきりするし紛争にはならないのですが、インドネシアでは、法律を読めば誰でもわかるようなことでも、やはり、紛争が起こってしまう。これは善し悪しではなくて、慣習の問題だと思うのですが、その国特有のカントリーリスクというものが存在するように思います。そのような状況を前提として、ビジネスをせざるを得ないというか、現にしているということですので、肝に銘じて、しっかり体制を整えなければいけないかなと考えております。

岡山の企業内弁護士に対する継続教育(企業内弁護士の行為規範、組織内弁護士研修等)

○佐藤 吉田様、ありがとうございました。今、4社の方々から、企業活動への影響について具体的に語っていただきました。ここで、企業内弁護士の立場から、藤本様から、各社の状況についてコメントをいただきたいと思います。前半の私の報告で紹介させていただきましたように、岡山大学法科

大学院は、卒業生を地元の組織への橋渡し役となって、卒業生を送り出し、さらに、アフターフォローという意味での継続教育を行うという取組を行なっております。藤本様は、継続教育としての組織内弁護士研修の講師として、実際に、8月および9月に研修をしていただいております。組織内弁護士としての行為規範につきまして、研修をしていただいております、今ご紹介にあずかりました3人の弁護士、中本弁護士も藤本様から研修を受けたという状況でございます。それでは、藤本先生お願いいたします。

○藤本 これまでのご議論から、それぞれのパネリストの方々が、「企業内弁護士をどのように活用していくか。」という問題を経営課題として非常によく考えておられることが分かりました。私にとっても非常に参考になりました。

今、佐藤教授からご紹介をいただきました継続教育としての組織内弁護士研修ですけれども、企業内弁護士の行為規範をテーマにした研修でした。企業内弁護士の行為規範というと、なかなか難しそうに聞こえる話ではございますが、要するに企業内弁護士は「企業人」としてどのように振舞うのかという話と、「弁護士」としてどのように振舞うのかという話をさせていただいたわけです。「企業人」と「弁護士」ということが継続教育の基本的なテーマとなります。

「企業人」ということでいえば、企業に自らの意見を採用してもらうためには、社内で様々な人に対して色々根回しや調整をしなければならない場面が必ず生じます。根回しを行うためには、社内の人を性格も含めて色々把握していなければならない。また、後ろ盾も重要となります。ここで並んでおられるパネリストの皆様が後ろ盾となっただけなのであれば、企業内弁護士は会社の中で非常に職務を全うしやすくなるということは間違いのないです。「企業人」としての訓練を受けている者にとっては「何を今更」という話なのですが、特に、司法研修所を出てすぐに企業に入った新人企業内弁護士にとっては、このような話は新鮮だし非常に重要なのです。もちろん、企業内弁護士ですので、「弁護士」という側面を持った「企業人」という観点から話をすることになるのですが、こういったことを、ノウハウも含めて一緒に議論しあうということです。

さらに、「弁護士」としての振る舞い方についてですが、企業内弁護士は「弁護士」として、弁護士法と弁護士職務基本規程といったプロフェッションとしての絶対に守らなければならない規範に拘束される存在なのです。企業内弁護士は「弁護士」としてこれらのプロフェッションとしての規範を自ら遵守するし、企業内弁護士はプロフェッションとしての規範に拘束される存在であるからこそ、企業としても特別の信用を置くことが可能となるのではないかと感じております。これらの規範が企業内弁護士の活動にどのように適用されるのか。企業内弁護士は、これらの規範に反する行為を行うことができません。どのような行為が規範に反する可能性を持っており、どのような行為を行うと依頼者である所属企業に迷惑をかけてしまうのか、といった点を知っておくことは、非常に大切なことです。クライアントである企業に十分なメリットを感じてもらうために知っておかなければならない事項であるということで、企業内弁護士の行為規範について議論いたしました。企業内弁護士が知っておくべきルールという観点からは、まず、法務担当者が知っておく必要のある法律、所属企業にとって重要となる法律は分野や業種によって異なるのですが、それらの法律については当然のことながら企業内弁護士が把握しておく事項です。くわえて、企業内弁護士はその行為規範について知っておかなければならないというわけです。行為規範については、例えば、依頼者の「弁護士」に対す

る信頼感の根拠という観点から考えてみたいと思います。「弁護士」には守秘義務や利益相反を回避しなければならないといったプロフェッションとしての義務を負っています。「弁護士」は、そういった行為規範に拘束されているからこそ依頼者から信用していただけるという面があると思います。役員から直接電話がかかってきまして、ちょっと来てくれということで相談をされることがあります。その結果、特命事項として単独で処理を行うこともあります。何が信用されているからそのようなご依頼を受けることができるのか考えてみると、やはり一つには、「弁護士」がプロフェッションとしての守秘義務を負っているという点は見逃せないという気がします。「弁護士」であるところを信用していただき、法的にプロフェッションとしての守秘義務を負った人間であるということで意見を聞きたいと考えるのではないかと思います。

さて、企業内弁護士の役割に関して、外部の法律事務所の弁護士との関係についての話がでしたが、法律事務所との付き合い方は、企業の法務部門にとって非常に重要な課題であり、企業内弁護士にとっても重要な課題です。外部法律事務所に対する発注に関わる問題ですので、センシティブな問題です。法律事務所への委託費用をいかにコントロールするのか。単に下げれば良いというわけではありません。適切な配分は企業内弁護士の仕事でもあります。法律事務所の活用を適切にコントロールしていくことが、企業内弁護士の役割であって、このような点についても継続教育において色々議論をしたということでございます。

以上のような内容について継続研修を行いました。まだまだいろいろ触れるべき項目や検討すべき項目があります。今後、岡山にて継続教育を担当する機会があれば、その際にはより一層検討された項目について議論を行い、考え方を深めることができると考えております。

○佐藤 藤本様、ありがとうございました。実は、岡山大学は、大学として、初めて、組織内弁護士研修を行っております。企業内弁護士の教育は、基本的にはOJTですが、その後方支援、すなわち、十分に、OJTでやっていけるような形で体制を整えるという趣旨で実施しております。以上、企業内弁護士を採用した場合の影響ということにつきまして、お話をいただきました。

企業内弁護士の活用・育成方法について

それでは次のテーマに移らせていただきます。これは企業内弁護士の、企業内での活用方法および育成方法についてです。さきほど、藤本様からお話がありましたように、企業内弁護士は、全体として、若い弁護士が非常に多いわけですね。五年以内の経験者、司法試験に合格して実務に入って5年以内の者が多い。つまり世代的にいいますと、司法修習でいいますと62期以降が実は非常に多いのです。このような人材を、「法的問題に柔軟に対応できるゼネラリスト」として育てていきたいという方針を経済同友会の本部は公表しています。そこで、実際に企業内弁護士を採用された企業の立場から、そもそも「法的問題に柔軟に対応できるゼネラリスト」という考え方についてどうお考えか。まず望ましい人材像、こういう人材が欲しいということを御指摘いただいたうえで、このような育成の方法もありうるのではないかとという可能性で構いませんので、企業の中核を担う人材としてどのように育成していく可能性があるかを、お話しいただければと思います。それでは、三宅様、お願いいたします。



企業内弁護士の活用・育成方法（中国銀行）

○三宅 基本的には、経済同友会と同じ方針・方向性で考えております。望ましい人材像といたしましては、弊行では企業内弁護士の採用にあたりましては、法務だけをやりたいという人材ではなくて法務のスペシャリティを有する銀行員として様々な経験を積んで、将来は当行の屋台骨を支えていきたいというような気概あるいは思考を持った人材を求めるべきだと考えております。当然のことながら、入行当初はスペシャリティを生かしていただいて法務関連分野で働いていただくことになりますが、その場合でも法務だけを志向する人材であれば、えてして現場の目線ですとか気持ちを理解できず、また組織のことを広い視野で見ることができないというような危険があるのではないかと考えています。法的に是か非かという判断をするだけではなく、業務を踏まえた上でしっかりとした判断、助言をしてもらうには法務だけを執行していただいたのでは困るのです。また、ある程度業務経験を積んでいく中で、最初はスペシャリティを発揮できる業務経験ですとか弁護士としての経験が必要であるわけですが、その後は、ゼネラリストとして活躍するために、スペシャリティを活かしつつ様々な経験を幅広く積んでいく必要があると思っております。それについては、私どもも、取組みを始めたばかりですが、基本的にはこのような考え方に基づいて、ローテーションを回しながら育成を図っていきたくて考えております。そうしますと、私どもの規模ですと、2名程度は常時法務担当部署にできれば弁護士資格を持った人が欲しいわけですから、その後任を含めて常時育成を図っていく。そうでないと、法務担当部署から他の部署に異動することができないということになりますので、経営のほうにもご理解をいただきまして、来年の1月からは弁護士4名体制を考えております。このように、ローテーションを回しながら銀行としても法務としてきちとした体制をとりながら、またそういう有為な人材が将来ゼネラリストとして十分に活躍ができるフィールドが与えられるようにという要請を満たせるような形で、育成を図っていきたくて考えております。

○佐藤 ありがとうございます。それでは次に張替様、お願いいたします。

企業内弁護士の活用・教育方法（クロスカンパニー）

○張替 企業内弁護士を、ひとつの大きな言葉で言いますと、やはり戦略家であってほしいと思っております。法的視点にのみ基づいて、法的なリスクがある、法律に違反する可能性があるからできな

い、という発言にとどまるのではなく、前提となる事実を的確にとらえたうえで、このような考え方にたてばいいのではないかなど、目的を達成するために代替案を提示していくという観点に立てるような戦略的弁護士という側面を有する企業内弁護士であって欲しいと思っております。このような観点からすると、まず大きく二つの要請があります。まず企業人として成長して欲しいという観点から見た場合には、もちろん法務部というところだけに留めようという考えはあまり持っていません。法的知識をしっかりと有しながら、先ほどありました人事、労務、海外事業、IPO など様々なセクションにおいて、様々なスキルを養わせたいという思いがあります。その中で、各部署のメンバーと接することによってよりいっそう事業戦略的な要素を持った企業内弁護士になるのではないのかなと考えております。一方で、その弁護士としても、しっかりと成長して欲しいという考えがあります。これに関しましては、以前から、外部の顧問弁護士の事務所の先生といろいろと協議をしております、一定期間その事務所の先生のところにお預けして、実際の実務経験を踏まえて、弁護士としてのスキルも向上させていく、こういった二つの観点をもって、育成をしていきたいと考えております。そういった意味では決して専門的に法務部という観点ではなくて幅広く企業の戦略を、しっかりふまえた企業内弁護士というという人材像を基礎に、育成をしていきたいと考えております。

○佐藤 ありがとうございます。それでは次に松田様、よろしくお願いいたします。

企業内弁護士の活用・教育方法（両備ホールディングス）

○松田 120年ぶりの民法改正ということで、国会に法案が提出され、内容的には、消費者の立場がかなり強く打ち出されると聞いております。私どもは、サービス業を営む企業として、今までとは、違った観点で民法を見ていかなければならないという変革の時期にあるように思います。このような変革の時期に、法務的な立場で仕事をする人間が入ってきたということは、大きな意義があると思います。弊社は、現場ありきの会社、企業でございますから、現場とともに法律がある、法律は現場とともにあるということが非常に重要です。現場をきちんと見ずに、法律的な文言の違いだけから、法的な問題を考えてしまうと、現場も含めた全体を把握することができません。法律の専門家として、袋小路に入ってしまうようなことになるかもしれないと思います。また、色々な現場を実際に見ていく必要があると考えています。たとえ運輸交通部門にしても、道路運送法、労働基準法など様々な法律が問題となります。道路運送法と一言に言っても、バス部門、トラック部門、あるいはタクシー部門ごとに法規制の内容が異なります。したがって、各分野の人たちと話をしていくと、分野ごとに、観点が少しずつ違うということが見えてくる。現場に行かなければそれは分からない。現場の人たちも、最初は、いったい誰が来たんだということで、「なんか偉い人が来たらしいよ」というような目でおそらく見るだろうと思います。しかし、お互いに、同じグループで一緒に仕事をしているという認識で分野や観点が違いながら、それぞれは必要な分野だという意識は共有しています。現場に入っていくと、現場の人は、何を不安に思っているのか、あるいはどんなことがその会社の中で問題なのかというのを解き明かしてってもらいたいと思います。そのうえで、詳細について研究しなければならない対象は見えてくると思います。現場の声を聞かず、現場の各部門の特徴を理解しないまま、はじめから枝葉に入っていくとほしいと思っています。それと先ほども申しあげましたが、ゼネラリストという意味で言った場合は、法律の専門家として今会社に契約しているわけですが、

そればかりではなくてももう少し観点の違うもので見方が出来るようになれば、また違った立場で仕事していただければいいなあって思います。専門的な分野で展開し、仕事をするのだが、それを越えて幅広いものの見方が出来るような専門家になってもらいと思います。以上でございます。よろしくお願いいたします。

○佐藤 松田様、ありがとうございました。次に吉田様、何か付け加えるコメントがございましたらお願いします。

企業内弁護士の活用方法（萩原工業）

○吉田 先ほど、申しましたように、私は、以前銀行に勤めておりました。銀行に入って1年目の研修で、法務担当者が研修の先生として来ました。一言目に、「どうしたらいいでしょうかと聞きにくるな」と言われました。問題点を整理して持ってきて、それに対して法律的なことは答えるが、どうしたらいいか判断するのは、君たちの仕事だと結構厳しく言われたものですから、1年目には、私の同期を含めてほとんど法務相談に行きませんでした。2年目の研修のとき、もうちょっと気楽に来いよと言われたのですが、1年目の研修での言葉が染み付いているものですから、法務部門の人には、弁護士資格を持っているかどうかにかかわらず、気軽に判断を仰いではいけないという常識が、私の中に染み付いております。今日、藤本先生から、企業内弁護士には、意思決定に関与する役割があるというお話を聞きまして、これが、企業内弁護士制度を導入する最大のメリットではないか、と思いました。意思決定に関与できる素質は、結局経営幹部と同じであるように思います。弁護士、法律的な知識や能力と全く別に、経営幹部としての能力を持っている人でないと務まらないのかなとも思います。それでゼネラリストという話が今日何度か出ましたが、ゼネラリストというのは、ひとつの要素として、法律的な要素に基づいて総合的に判断してくれる人、もちろんその人が最終判断するわけではないと思いますが、意思決定の場でそういった観点も含めて議論できるという意味で、そういう人が居ると非常に助かると思います。そうはいっても、最前線の社員から、管理職あるいは法務にやや近い部署までの間において、これは問題があるのか、問題があるとしたらどこにあるのかということを理解するということ、すなわち、全社的にリーガルマインドが整った組織体制が整備されてはじめて企業内弁護士が機能するように思います。そのうえで、企業内弁護士が中心となって、内部での役割分担や、社外の弁護士との連携をも含めて、シームレスな流れを組織の中で、作っていくことが必要ではないかと感じた次第です。

○佐藤 ありがとうございます。それでは藤本様、コメントがありましたらお願いいたします。

企業内弁護士の課題（企業内弁護士の立場から）

○藤本 今までお話しいただいたところ、まさにその通りでございます。基本的に、企業内弁護士にとって、ルールに関係があるところはどこであっても活躍すべき場所です。企業内弁護士はルールに関係する部門については、どの部門であっても関心を持っておく必要があります。ルールに関係する部門は、法務部門のみではありません。法務という名前がついている部門に企業内弁護士を配置すれば足りるということではありませんし、企業内弁護士は法的リスクに関係しそうな部門であれば、ど

こであっても活躍することができるということが大切です。今まで議論されていた「法務だけの思考」ということに関しては、企業内弁護士が「法務部門だけに所属したいのであって、他の部門に所属するのはいやだ」と主張している状況が思い浮かぶのですが、企業内弁護士はそういう姿勢であってはやはりいけないと思います。法務部門に所属していようがそうでなかろうが、自らの役割を果たすという姿勢が必要です。こういう考え方からすると、企業内弁護士は、法務部門だけではなく他の部門においても活躍する可能性を前提とする「ゼネラリスト」であって欲しいと考えるのは至極当然なこととございまして、企業内弁護士は「企業人」として経営や企業の存続に関わる判断に関わっていくということ、そのような判断に関与する者であるということ、そして同時に、法、ルールの専門家である「弁護士」であるということが必要であると思うのです。私も去年は経営企画部と法務を兼務しており、企業戦略に携わっておりました。企業活動においては、部門の整理や部門の増強、合併等のM&Aといった様々な出来事が生じます。そうすると、個々の従業員の人事や従業員の家族の行く末なども気になります。競合他社との関係やグループ企業との関係も考慮するし、政治経済の情勢についても目配りが必要となります。これらの事情は個々の法的な判断にも確実に影響しますし、これらの事情も含めて的確に把握しておかないと、提示するいくつかの選択肢がある中で、これが良いのではないかということを提案できないわけです。

企業内弁護士として、まずは予防法務を基本として法的リスクを排除したり減らしたりしていかなければならないのですが、戦略的な判断、経営の判断、経営法務というものも視野に入れた思考もしっかりと身につける必要がある。私自身にも目標として掲げているところでございます。

法務部門の課題（人材育成等）について

○佐藤 ありがとうございます。それでは次のテーマに移らせていただきます。私自身が岡山の地域企業のヒアリング調査を経て、企業側から見た共通認識は、次のようにまとめることができます。法令遵守(コンプライアンス)の必要性は十分に認識している。法令違反に対する社会の目も厳しく、法改正も頻繁である。しかしながら実際は、特定の部門が重要だからといって、管理（間接）部門の人材を直ちに、増やすわけにはいかない。最優先とすべき課題は、現担当者の能力の向上であり、次に、適切な人材の確保である。後者の面では、コストと質のバランスをどのように図るかが課題である。

今日ご出席のパネリストの方々を、岡山を代表する企業の管理部門の責任者でもございます。従いまして管理部門の全体の、人材確保の現状と課題を、ごく簡単にお話しいただきましてその中で法務担当者、つまりコンプライアンスを確保するための担当者の位置づけというものを人材確保及び研修、能力の向上の面からお話しいただければと思います。それでは最初に、三宅様、お願いいたします。

法務部門の課題（中国銀行）

○三宅 はい。管理部門全体につきましては、基本的にはローテーションの中でやっていくことでありとだけ申し上げます。法務部門の人材の研修についてお話しします。まず、法務部門にどのようにして優秀な人材を確保するのかという点ですが、ひとつは外部から人材を入れるか、もうひとつは内部の人材を養成するかということになるかと思います。まず外部から入れるということになれば、法務部門ですと今申したように、弁護士の資格を持った方を入れるということは非常に有益だと私は思っております。理由は、まず、法務については最高レベルの育成が既にされているので、育成する

必要がないということ、もうひとつは、当然ながらそのスペシャリティが抜群であるということになりますので、非常にスピーディーに必要な人を採用することができるわけです。ただ、先ほど言いましたように、業務については、素人であったり、若い弁護士であれば社会経験が足りないということになりますので、その部分をいかに補うかということについて、配慮すれば、非常に有意義な手段であると実際に感じております。ただいつまでも弁護士が企業のほうへ目を向けてくれる時代が続くのかというと、そうとばかりもいえないと思います。私どもで今やっておりますのは、その弁護士が中心になりまして、法務に非常に興味のある行員をトレーニングするという方式で、さほど長い時間ではないのですが、数週間程度私どものほうでトレーニングをして鍛えていくというようなことをやっております。その中で、まだ始めてはおりませんが、もし適切な人材がおればコンプライアンス部へのリクルートにも使いたいと考えております。いずれにしましても、外部からの弁護士を入れることと、内部で育てることをミックスしながら法務部門の充実と安定的な運営を図っていきたいと考えております。

○佐藤 ありがとうございます。それでは次に、張替様、お願いいたします。

法務部門の課題（クロスカンパニー）

○張替 間接部門に関しましては、どんどん採用してよいという雰囲気では、社内的にはないという状況が、皆様にもおありだと思います。コスト、人件費で考えてみますと、どうしても業務を見ながら決めていかなければならない。このような視点からは、やはり、なおさらしっかりと、専門的なスキルを持ったゼネラリストというメンバーが増えて欲しいと期待をしているところです。今回は、企業内弁護士がテーマですが、会計においても社内に公認会計士3名、税理士1名という、4名をグループ全体に配属して、たとえば連結決算を組むスピードを上げるという課題にも対応しているという状況です。そこをしっかりと見極めて、戦略的な専門家をしっかりと配置をして、いかに効率的な人的パフォーマンスを出せるかということが常にバロメーターとなっているということです。ちなみにグループ全体で約4000人であることをご紹介させていただきましたが、間接部門の人員に関しましては、約3.5%の人員で運営をしてきております。今後も、この比率で、管理部門の増員をしていきたいと考えておりますが、業務的に破綻をきたしているという環境ではないと感じてはいます。ただその中でも企業内弁護士の部分と、企業内会計士については、より一層の強化を図っていきたいと考えているところです。特に企業内弁護士に関しましては、今、昨年1名採用させていただいて、ぜひ2年飛びぐらいで採用させていただいて、だんだん先輩・後輩を作っていくながら、この部門の強化を図っていきたいと考えているところです。おそらく業務的にいきますと、会社法的な部分とか景表法云々とか、そういった事業に関する業務の観点、人事・労務という観点、海外事業の観点、上場的な部分とかを考えていくと、やはり4名～5名の体制は組んでいきたいと思いつつ、今組織の再構築をしているというのが今の状況です。

○佐藤 張替様、ありがとうございます。それでは次に松田様、お願いいたします。

法務部門の課題（両備ホールディングス）

○松田 私ども両備グループは、3年ごとに中長期計画を設定しておりまして、今年から3年間、新たな中長期計画に入っています。その中で、3年後の姿を通じた売り上げと利益を表しております。実はここに来るまでの3年間に於いて、一番に掲げていた方針が、大企業並みの管理を、中小企業並みのコストでやるということです。総合職と専門職それぞれにその職にあるべき姿かどうかを見直していこうという趣旨の方針があります。私どもは連結をやっておりますものですから、外から見たときには大企業に見えるわけですが、実はその一つ一つが中小企業の集まりなので、中小企業並みのコストで大企業並みのことをやらないといけないということです。従って、一人一人のレベルを上げていく必要があるので、この3年間で様々な研修を積み重ねて、レベルを上げようとしてきたわけです。そこで、去年の暮れに全社員に対して、法務、財務を中心にして、試験を行いました。残念ながら思ったより出来は悪かった。次のステップに進む場合にどのようにすべきか課題です。一つの問題はやはり企業の息が長くなってくると、少子高齢化が企業の中で起こってきます。こういう方々の意識は、なかなか現代的な企業の環境には慣れていないという事情があり、まだまだ法務・財務については、人に任せておけばいいのだという体質があります。それでは、任せる人は本当にしっかりしているのかというとそれもなかなか難しいという状況が今あるのです。従ってそこを強化するためには専門的な知識を持っている人が入ってこなければいけないということで、今回も弁護士の資格を持ったお二人に来てもらったというのが今の姿なわけです。ここに全てが集中するという事態は避けるべきであるので、この2人が影響をいろいろなところに及ぼしていって、法務というのは大切であって、現場と法務は密接に結びついている。従って知らなければいけないのはこういうことだよということが、ある程度ざっくりした感じで現場のほうも分かっていけば、かなり全体のレベルが上がっていくのではないかと、思います。お客様の目からみて、品質が十分に満足していただける管理能力の程度が、どのレベルにあるかというのは想像できませんけれども、少なくともそうあるべきだと考えております。要するに、お客様から見たときに両備グループは安心できる。たとえばタクシーに乗っていただくときでも、にこっと笑って安心して、乗っていただけるのが理想的な姿であり、管理部門がきちっとできていて、その品質が確保されると思います。その為のコストはこれから先もある程度かけていく必要があると思っていますし、全てのレベルが管理部門に併せて上がっていくように、社内でのコミュニケーションをお互いにとっていきたいと考えております。

○佐藤 ありがとうございます。それでは吉田様、お願いいたします。

法務部門の整備（萩原工業）

○吉田 弊社の場合は、総務・財務・人事等のセクションの管理職は理科系ばかりです。大学の工学部出て、工場で技術系の業務を行っていた社員の中からセンスがいい社員を引っ張ってきている状況で、全社的にも法学部を出た人間に私は会ったことがありません。もしかするとゼロかもしれないという状況です。別に採用の時に工学部に限定しているわけではないのですが、なぜか法学部の学生が受けに来ていただけないような状況もありますので、少し他の3社とはレベルが違うようにも思います。今後管理部門、特に法務関連部門を強化するためにはまずは法学部の人に来ていただくようなリクルート活動を一生懸命するあたりから始めなければいけないかなと思っています。中途採用と言

う手もあるのですが、やはり現場を知らないと言律知識だけに頼ることになってしまいますので、新卒で弁護士資格を有する方とまでは、いきなりはいかないまでも、法律的な心構えは持っているような人材にまず入っていただいて、通常業務の中の法律的な側面を理解できるよう社内で育成していくというのが第一段階で、そのような人材が社内の法的な問題を整理できるようになったら、専門的な人材を社内に入れていくと、そういう手順で行くのかなという認識をもっています。

岡山における産学連携のあり方等について

○佐藤 吉田様、ありがとうございます。それでは、こちらで用意しました最後の論点に移らせていただきます。先ほど最初に、私の報告で、若干お話しさせていただきましたが、岡山大学法科大学院の取組みの基本的な考え方は、地元大学で人材を養成し、地元へ輩出し、さらに継続教育を行う、すなわち、地方法科大学院の役割を、地域貢献と考え、法曹養成教育をきちんと行い、送り出した後に、継続教育を行うことです。地元の企業の立場から一般論でかまいませんので、法科大学院および法学部の教育、人材輩出および継続教育等について、現状の評価、あるいは方向性につきましてご意見をいただければ幸いです。産学連携といいますと、イノベーションなど理系の分野の話になりがちですが、岡山大学法科大学院は、法学部門での産学連携の一つとして、地域の法科大学院が、地域のニーズに合った専門性の高い教育を行い、企業内弁護士という新しい雇用を生み出し、地元へ人材を供給していくことを基本的な考え方としています。中四国地方における国立大学の法科大学院としては基本的には岡山を中心として中四国地方に人材を供給していくべきであるし、それが中四国地方に法科大学院が存在する意義であると考えている次第です。したがって、法科大学院及び法学部は、先ほど吉田様からもお話がありましたが、法務担当者の主たる人材供給源として、また、法学セクターの教育機関としての役割を果たしてきたといえると思います。本日、この会場に岡山大学法科大学院および法学部の教員が来ております。そこで、その法科大学院、法学部の役割、産学連携の方向性等につきまして、お話しいただければ幸いです。それでは三宅様、お願いいたします。



岡山における産学連携のあり方（中国銀行）

○三宅 私どもも岡山に本店を持ちます地方銀行として、いま佐藤教授が仰ったように、理念として地域貢献ということが一番にあります。非常に同じような考え方を持ってやっていきたいと思っています。申すまでもありませんが、岡山大学法科大学院および岡山大学法学部は、法曹の拠点として既に多くの優れた人材を輩出しておりますが、今後も地元企業の法務を担う人材を多数育成されるものと期待しております。また今日お話にもございましたが、弁護士研修センターを通じて、企業内

弁護士の育成、あるいは研修体制の整備など、先進的な素晴らしい取り組みをされているということで、引き続き地元企業の法務を担う人材へのご支援をお願いしたいと思っております。また一方で、今後岡山における産学連携の取り組みにつきましては、私どもにとっても、企業にとっても非常に有意義なものでございますので、引き続き、今回をきっかけとして発展的な関係を深めていきたいと考えております。以上です。

○佐藤 ありがとうございます。それでは張替様、お願いいたします。

岡山における産学連携のあり方（クロスカンパニー）

○張替 私どもクロスカンパニーも岡山発祥で、岡山という土地でしっかりと発展させていきたいと言う気持ちでおります。私も、みずほ銀行、金融機関出身でありまして、M&Aの、フィナンシャルアドバイザーという業務をずっと行っていました。実は銀行の時に、一番嫌いな部署はどこですかというアンケートがありましたら、間違いなく、法務部と書いていると思います。M&Aの世界で様々な契約を締結していく過程において、法的リスクをめぐり、必ず内部では法務部と対峙することが多く、嫌な存在部署と感じていました。実際、弊社に入って法務を担当していきますと、やはり法務としての見解、会社としての見解、これをどうやってしっかりとマッチをさせて、全社を本当に成長できるようなベクトルに全員が向かっていく体制をどう作っていくかが重要であると思います。今回、採用させていただいた藤岡さんは、非常にバランスがとれているのです。おしとやかな面もあるのですが、結構社内ではガツガツ行く方で、意外と事業部からも、しっかりと理解した発言が多いということで、1年間でものすごく信頼感を得ている。これがやっぱりあるべき法務の姿であると思います。法科大学院において、司法試験に合格して弁護士として活躍するために必要な法律上の専門的なスキルの養成は、当然に必要なことと思いますが、是非企業に入った場合に企業内でどのような役割を果たしていくのか、顧問弁護士との連携関係なども含めた企業内弁護士のあり方等について、企業内弁護士のカリキュラムの中に入れていただきながら、企業内弁護士の専門的な育成を是非お願いしたいと思います。以上です。

○佐藤 張替様、ありがとうございました。それでは松田様、お願いいたします。

岡山における産学連携のあり方（両備ホールディングス）

○松田 岡山経済同友会では、来年にここ岡山で全国セミナーを開催をする予定でございまして、全国の同友会の方々が岡山に訪れるわけですが、今どこの同友会もそうだとおもいますけれども、地方創生ということで、われわれ岡山も全国大会、全国セミナーのテーマが「世界で輝く地域を創造する」です。要するに地方にいても世界を相手にいきなり勝負ができるという、今までのように東京経由ではない直接的なマーケットを開いていけるような企業、地域を作ろうという、こういうテーマに取り組んでいます。従っていきなりなわけですから、中小企業であろうが零細企業であろうが、法的にどういう立場にあるかと言うことは必ずグローバルで問われてくるということになります。したがってそこには専門的な知識を持った方が介在しなければ、とても機能しないというのがおそらく地域にある企業の立場だと思います。ある程度の大きさになってくると、その企業、自分でその法的に守られ

ているのかどうかをチェックする機能が必要となってくる。このような状況が、今この壇上に立たれている皆さんに共通している。特に金融機関である中国銀行様におかれましては、そういったことは古くから行われていたということだと思います。だんだんと世界的なレベルになってきたときの法的対応、企業の在り方等について十分な法律知識を持った学生が地元で育成されて、よく分かった地元で働くという姿が描かれないと、全てのことが東京経由で発せられるといつまで経っても地方創生というのはできないだろうというふうに思います。したがって、全国の同友会も同じ事を考えていると思いますけれども、その地域からの発信というのはやはり地域、それなりの専門性を持った方々が必要で有り、それを養成するのは大学の役割である、専門的な知識というのは一般的な学部ではなくて、やはり大学院の長期にわたる教育から生まれるものだと思うので、ぜひ岡山大学に、今日資料などもありましたけれども、もう一息がんばっていただくと上位を目指せるというふうに思うんですね。よろしく願いいたしたいと思います。以上です。

○佐藤 松田様、ありがとうございました。それでは吉田様、お願いいたします。

岡山における産学連携のあり方（萩原工業）

○吉田 私、常々、岡山大学法科大学院も、他の学部も含めて、岡山大学には、ローカルな優れた大学になって欲しいと思っております。岡山の中小・中堅企業は、意外と海外にどんどん進出しております。日本の法律が分かる法務人材は、日本中、多くありますが、インドネシアや中国などアジアや新興国の法律の専門家をきちんと養成し、各国一人ずつそろえて、有償で法律相談を行う組織を設立するというようなビジネスも、ぜひ検討していただきたいと思います。

○佐藤 大変貴重なアドバイスをありがとうございます。それでは最後に藤本様、お願いいたします。

○藤本 基本的に私は東京で活動しておりますので、岡山との関わりということで考えますと、地域のことは地域でやるという岡山の取組みのお手伝いができれば幸いであるということです。東京におきましても、企業内弁護士がどのような役割を担うのかという問題について、まだまだ十分に議論がされているわけではない状況にあります。これらは、日弁連の中でも各地の単位弁護士会の中でも十分に議論されてきたわけではありませんが、企業内弁護士の意義を考えていこうという気運が非常に高まっております。

私は、法科大学院生向けとして、中央大学や一橋大学、早稲田大学などにおいて、スポットで講義をしてきました。企業内弁護士に対する研修につきましては、岡山大学法科大学院弁護士研修センターのほうで、新人の企業内弁護士の皆さんと一緒に議論させていただいているところです。一緒に議論することを通じて自分なりの企業内弁護士としての考え方を身につけ、岡山で活躍されて、将来は自分が岡山における新人の企業内弁護士と議論して指導していくことになるのだらうと思います。そのような企業内弁護士が岡山で育っていくのだらうと思っています。私としましても、岡山における企業内弁護士養成に、何らかの形で今後も貢献することができればと考えております

質 疑 応 答

○佐藤 質疑応答に入らせていただきたいと思います。

○馬場 不動産鑑定士をしております馬場と申します。企業内弁護士は、一般に、企業を保護することを主な目的として雇用されていると考えられると思います。企業が存在するためには、一般消費者の立場を十分に理解する必要がある。そのためには、企業内弁護士にも、一般の人からのクレーム対応を担当させ、何が問題なのかを考えて、企業のあり方、あるいは、企業の社会におけるあり方を考えさせる方向にもっていくべきではないか。

○松田 我々も、サービス窓口を作って様々なクレーム処理を行っていますが、法的根拠に基づいて一貫して処理をしているかといえば、不十分な面があるように思います。サービス業を営む企業は、場当たり的な対応をしないように、今後、一層、消費者の立場に立った対応をしていかなければならないと考えております。貴重な御指摘をありがとうございます。

○佐藤 ありがとうございました。まだ議論は尽きないところだとは思いますが、時間をオーバーいたしましたので、この辺りで、パネルディスカッションを終わりたいと思います。企業内弁護士の現状、期待、展望等につきまして、非常に有意義な議論が行われたと感じております。今後も、情報と課題を共有しながら、地域企業の法務のあり方について、議論を進めていくことができれば幸いです。今後ともよろしくお願いいたします。ありがとうございます。

○司会 ありがとうございました。これにて、第2部パネルディスカッションを終了させていただきます。

閉会あいさつ

一般社団法人 岡山経済同友会 松田 久 代表幹事

皆様、長時間、ご苦勞様でした。グローバル化が進む中、地方創生がキーワードになっています。これは地方にいても世界を相手に勝負できる企業を、地方でもつくろうということだと思います。しかし、世界を相手にし、地方から情報発信するには専門的な知識がなければなりません。法的知識を持った学生が地方で育ち、地元で働くことができなければ東京の一極集中はやみません。法的知識を持つ若者たちを多く育てていきましょう。

企業法務・会計委員会 名簿

H27. 3. 31現在

委員会役職名	企業名	企業役職名	会員名
代表幹事	萩原工業(株)	代表取締役社長	萩原 邦 章
代表幹事	両備ホールディングス(株)	代表取締役社長	松 田 久
委員長	福原一義公認会計士事務所	所長	福 原 一 義
副委員長	尾川望税理士事務所	所長・税理士	尾 川 望
副委員長	有限責任監査法人トーマツ岡山事務所	所長	川 合 弘 泰
副委員長	ナイカイ塩業(株)	代表取締役社長	野 崎 泰 彦
副委員長	太陽綜合法律事務所	代表弁護士	藤 原 健 補
副委員長	森特許事務所	所長	森 寿 夫
委員	相原司法書士事務所	司法書士	相 原 利 行
委員	秋山義信法律事務所	所長	秋 山 義 信
委員	井藤法律事務所	所長	井 藤 公 量
委員	社会福祉法人ももたろう会	理事長	伊 藤 真理子
委員	税理士法人エフ・エム・エス	代表社員	宇 野 元 浩
委員	岡本法律事務所	弁護士	岡 本 哲
委員	(株)キョードー	代表取締役社長	小 川 健
委員	(株)スターメンテナンスサポート	専務取締役	鬼 丸 敏 幸
委員	笠原特許商標事務所	弁理士・所長	笠 原 英 俊
委員	河村法律事務所	所長	河 村 英 紀
委員	弁護士法人菊池綜合法律事務所	所長	菊 池 捷 男
委員	岡山ゴム(株)	代表取締役会長	木 村 亮三郎
委員	(株)誠屋	代表取締役社長	櫛 田 修 平
委員	太陽綜合法律事務所	代表弁護士	近 藤 弦之介
委員	齊藤博臣税理士事務所	所長	齊 藤 博 臣
委員	社会医療法人社団十全会心臓病センター榊原病院	理事長	榊 原 敬
委員	佐藤芳郎公認会計士事務所	公認会計士	佐 藤 芳 郎
委員	(株)ヘルシーホーム	代表取締役	下 津 保 雄
委員	ヤンマー農機製造(株)	代表取締役社長	新 村 誠
委員	双田社会保険労務士事務所	所長	双 田 直
委員	高橋公認会計士事務所	所長	高 橋 正 和
委員	(株)廣榮堂	代表取締役社長	武 田 浩 一
委員	(株)丸加	代表取締役社長	辻 周 平
委員	(株)エクスラン・テクニカル・センター	代表取締役社長	辻 本 英 一
委員	(株)金辺商会	代表取締役	中 西 巧
委員	弁護士法人菊池綜合法律事務所	弁護士	箱 守 英 史
委員	長谷川法律事務所	所長	長谷川 修
委員	JFE 物流(株)西日本事業所	常務執行役員所長	藤 井 慎 吾
委員	満栄工業(株)	代表取締役会長	前 田 憲 廣
委員	(株)ベネッセホールディングス	常勤監査役	松 本 芳 範
委員	とら醤油(株)	代表取締役社長	三 宅 正 記
委員	三宅税理士法人	代表社員	三 宅 孝 治
委員	宮崎会計事務所	所長	宮 崎 栄 一
委員	備前自動車岡山教習所	副会長	吉 村 武 大
委員	オカネツ工業(株)	代表取締役	和 田 俊 博
オブザーバー	萩原工業(株)	顧問	横 山 博
オブザーバー	両備ホールディングス(株)	経営戦略本部グループ営業サポート部長	清 水 大 助
事務局	(一社)岡山経済同友会	専務理事・事務局長	金 森 満 廣

平成26年度第5回企業法務・会計研修会報告書
「企業内弁護士が与える影響とは？」
～組織内弁護士の研究～

平成27年5月29日 発行

一般社団法人 岡山経済同友会

岡山市北区厚生町3丁目1-15
岡山商工会議所ビル5階

TEL (086)222-0051

FAX (086)222-3920

E-mail okadoyu@optic.or.jp

