

〔報 告〕

企業法務部門の現状の課題と将来像について

—— わが国の企業法務部門はどこへ行こうとしているのか ——

島 岡 聖 也⁽¹⁾

I. はじめに

わが国の企業法務部門の発展は近年著しく、特に弁護士・法科大学院修了生が多数輩出され、企業法務部門にも相当のスピードでこれらの新しい波が押し寄せている。今後、企業法務部門は、量的拡大だけでなく、このような人材面での基盤の変化を契機に、質的な変化をも自律的に志向していくものと期待される。

しかしながら、現時点ではまだ、企業法務部門全体としてこのような変化が顕著に現れているとはいいがたく、従来の企業法務部門の実態を引きずりながら、変化のスピードを上げ、その裾野を広げていくものと想定される。

本稿では、まず、企業法務部門の歴史にあわせ、経営法友会が⁽²⁾1965年以降、5年ごとに行っている企業法務部門の定点観測的な実態調査の結果にもとづき、現状の実態と課題を把握したうえで、このよ

うな変化に対応して企業法務部門がどのような方向に踏み出そうとしているのか、その動向を紹介したい。

しかしながら、このような変化は一律に生じるものではない。それぞれの企業ごとに異なる環境の下で、「小規模法務」部門から「メガクラス法務」部門まで、⁽³⁾企業法務部門の特性は、その人員の構成や規模等のリソースの充実度、業務内容の範囲や深度、経営への影響力等、大きく異なっており、経営からの理解度、信頼度も相当乖離していると考えられるので、企業法務部門改革は跛行的に進むことは容易に想定される。わが国の企業の法務力全体の向上のためには、画一的な処方箋はむしろ適切ではなく、それぞれの企業の特性や企業法務部門の発展段階に合わせ、今までにない視点や手法を組み合わせながら、実質的な充実を目指すべきことは言うまでもない。そのような観点で、米国企業の法務部門や社内弁護士団体のベンチマークや、最近の関連文献

-
- (1) ㈱東芝において法務部長、取締役監査委員、経営法友会において副代表幹事、日本監査役協会常任理事等を歴任し、現在、(公財)アジア刑政財団審議役、国際取引法学会理事。また、日本大学法科大学院において杉浦保友教授の主導のもとに運営されている「企業法務」(基礎法律実務講座)の一部を現在担当している。本稿に関連しては、経営法友会の副代表幹事として、大規模法務部門のみならず、会員会社の多数を占める中小規模法務部門(10名以下)の実態、課題把握とその解決や、法科大学院での企業内法務講座の導入支援を含め、さまざまな活動を行ってきた。
- (2) 商事法務研究会15周年事業の一つとして1971年に企業法務担当者の交流組織として創設され、情報交換、研究、研修だけでなく、学界、法務当局、裁判所、弁護士会、法科大学院等のいわゆるリーガルコミュニティとの積極的な交流や主要経済法制に関する意見具申を行い、わが国唯一の(非資格者を中心とする)企業法務専門家集団としてユニークな活動を展開している。2017年10月現在、会員会社数は1,200社をこえる。
- (3) 後述する経営法友会の会社法務部調査においては、企業法務部門の規模については、4名以下を「小規模法務」、10名以下を「中規模法務」、30名以下を「大規模法務」、31名以上を「メガクラス法務」と定義していることから、本稿もその定義に従う。

における議論を通じて、日本の企業法務部門に欠けている視点や課題、経営陣やステークホルダーとの関係、社内外弁護士との関係等、相当の変化が見込まれる今後の企業法務の課題を前提に、特にリソース不足を最大の問題とする「小規模法務」部門の改善・強化に焦点を当てて、その方策について述べてみたい。

II. 企業法務部門とはなにか

1. 企業法務部門小史

経営法友会の創立40年記念誌『会社法務部一足跡と展望』（経営法友会編2012）の「経営法友会40年の歩み」によれば、企業法務部門の原型は1950年代後半から高度成長時代に入ってから日本経済の急激な発展に合わせ、各企業での「法務」の必要性が高まり、いわば自然発生的に、主に大規模メーカーに「法規課」（当時の八幡製鉄等）が創設されたことに遡るといわれている。⁽⁴⁾ 当時は、「法務」という言葉さえない感じがなく、また、当時流行の米国の経営学文献にもなぜか「リーガルセクション」の紹介記事

もなく、各社手探りでそれなりの体制づくりを行ったとされる。その一方で、1964年には本学法学部に全国で初めて「経営法学科」が開講され、『経営法学全集（全20巻）』（ダイヤモンド社 1965）の刊行、『経営法学ジャーナル（月刊誌）』（自由国民社 1965年）の創刊等、「経営法学」の存在が広く認識されることとなり、その後の企業法務部門の発展の一つの契機となった、といわれている。

（Table 1 参照）1960年代は、広く、法務部門の萌芽の時代といわれ、法学部卒業生を中心に、非資格者ではあるが、法律知識を経営活動にどう生かしていくか、自律的、自覚的に活動の場を広げようとしたパイオニアが、個人の活動をを超えて、企業法務部門の創設による企業内での法務機能の認知、充実に奔走した時期といわれている。さらに、一般的には国際化は進んでおらず、企業法務部門の活動は、総じて国内のいわゆる文書・契約法務にとどまっていた。

1980年代に入ると高度成長時代のひずみが公害、薬害に代表される企業活動の弊害や企業不祥事とし

Table 1

時期	特 徴	背 景	備 考
1960～	（法務部門萌芽：パイオニアの時代） ・法務部門の充実の動き	文書事務・国内契約中心	国際化以前 *1971 経営法友会誕生
1980～	・「臨床法務」の時代	企業活動の弊害が社会問題化	
1990～	・「予防（経営）法務」の時代 ・法務部門独立機運	日常の経営判断に対する積極的な法務関与の必要性	日米構造協議、日本市場への開放要求
2000～	・「内部統制」、「リスク・マネジメント」、「コンプライアンス」の時代へ	・経営課題としての「法務」の要請 ・株主主権論 ・役員責任の強化	90年代から続く金融破綻、エンロン事件、会社法改正、公益通報者保護法、司法制度改革（法科大学院）
2010～	「グローバル法務」の時代	グローバル対応	急激な国際化
2015～	「日本型ガバナンス見直し」の時代	会社法改正（社外取締役、多重代表訴訟） 「攻めの」CGコード、モニタリングモデル、従来型からの変容	日本企業の稼ぐ力、ROE改善、健全なリスクテイク

(4) 総合商社における企業法務部門はこのような状況とは大きく異なっている。三井物産(株)文書部「文書部小史（その1）文書部門の組織変遷史」（1983年2月）によれば、三井物産(株)では、総合商社の中でも最も早く1914年には「文書課」、1939年には「文書部」として独立した法務組織が設置され、活発に活動しており、さらに、1960年代にはすでにニューヨーク、ロンドンに法務部門から駐在員が常駐する等、その業務内容についても国際化対応がなされている。他の総合商社においても同様の歴史をたどっており、総合商社における法務部門の歴史は、その業務の国際性のニーズから、他の業界とは全く異なっている（三井物産(株)法務部門で長く海外勤務も経験された杉浦保友教授のご指摘による）。

て一般に拡大し、このような社会問題化した企業活動の負の側面にいかに臨床的に対応し解決するか、「臨床法務」に腐心した時代であったといわれる。しかしながら、企業の負の側面に対してその社会的責任が叫ばれて久しく、さらに、日、米欧の貿易摩擦の激化により、1990年代に入ると、日米構造協議に代表される日本企業の閉鎖的慣行の是正、市場開放、独禁法等の規制強化の動きがいわば外圧として企業の活動環境を大きく変えることとなった。経営層の認識としても、企業活動における「予防法務」の重要性がようやく認識され、その結果、企業法務部門の独立、専門化、権限強化が急激に図られることとなった。この時期には、主に国内文書系の総務部門が海外法務業務を取り込んで企業法務部門として独立するケースが多かったといわれる。

その後、米国においてエンロン等の企業破綻や国内における株主代表訴訟による経営者責任の追及が続き、経営者支配・優位への反省から株主主権論・企業ガバナンス論が台頭するにつれ、2000年代に入るとわが国の企業経営自体の在り方についても、内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンスの仕組みを経営にビルトインすべきことが法制化されたことで、企業法務部門の業務内容も、こういった内部統制等の中心的な担い手として大きく変わることとなった。さらに、わが国の司法制度全体の見直しを促す、いわゆる司法制度改革により、法曹有資格者の数が激増することもあり、それまでの非資格者によるいわば職人芸的な企業法務部門から、法曹有資格者・法科大学院修了生の活用を前提とした企業法務部門の在り方自体の見直しという環境変化を引き起こす潜在的な契機が生じた。

また、2000年以降から続くグローバル市場の競争激化と国内市場の先細りにより、日本企業はこぞっ

て国内市場依存、輸出依存から脱し、欧米の成熟市場だけでなく、アジアを中心とする発展著しい成長市場に軸足を移し、経営の現地化とともに内なる国際化を含めた経営のグローバル化が求められるようになり、その波は企業法務部門にも及ぶこととなった（「グローバル法務の時代」）。

しかし、このような企業法務部門にも及ぶ一連の急激な環境の変化に対して、一部の外資系企業、大企業等の例外を除き、わが国の企業法務部門はその人員、体制、権限、社外弁護士を含めたネットワーク力のいずれをとっても、経営全体から見れば企業法務部門に十分なリソースが割かれているとは到底いえず、競争相手の諸外国の企業と比較すれば企業法務部門はまだまだ脆弱・未発達で、さまざまな課題を抱えているのが実情であると言わざるをえない。その実情については次に述べるとおりである。

2. 経営法友会「会社法務部第11次調査」にみる企業法務部門の実態と課題

経営法友会（当初は商事法務研究会）は、1965年以来5年ごとに、わが国の企業法務部門の組織、人材、権限、活動内容、社外弁護士との関係等の変化について、定点観測的な調査を行ってきているが、2015年に行われた「会社法務部 第11次実態調査」⁽⁵⁾の調査分析報告から、企業法務部門の調査時点での状況およびその問題点等を概観してみたい。なお、下線部は筆者の補足コメントであるが、調査時点以降の変化（例えば、会社法改正やCGコードへの対応等ガバナンス関係事項が企業法務部門に与えた変化）に関するデータはないので、あくまで調査時点でのコメントに限られている。

(5) 2016年9月 小島武司・米田憲市監修、経営法友会法務部門実態調査検討委員会編著（商事法務）。2015年5月から9月実施、アンケート発送対象会社6,193社、回答数960社（回収率15.5%）の分析結果。

(6) 第11次実態調査結果に関する図表については、経営法友会レポート等に掲載のものを、許諾を得て転載している。

(1) 企業法務部門の組織・人員の状況

Table 2

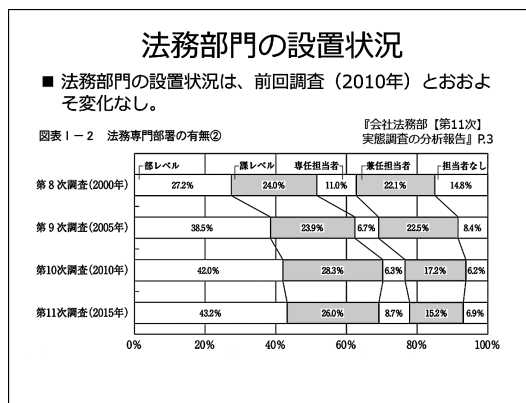
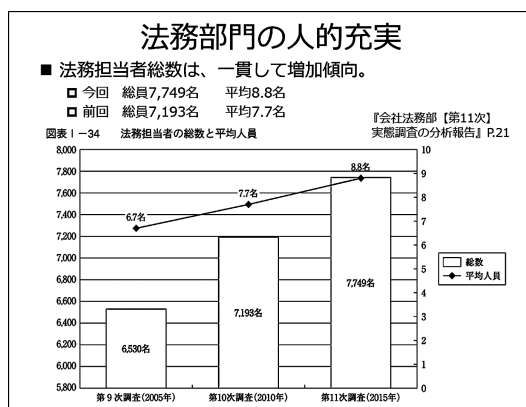


Table 3



① 法務組織

(Table 2) 企業法務部門の有無（名称の如何を問わず、法務専門の部または課組織があるか）という観点で調査した結果、企業法務部門を置いている企業の割合は約7割で、前回調査（2010年）に比べて大きな変化はないが、第8次調査（2000年）までさかのぼって比較すると、企業法務部門の設置・専門化が進んできている。資本金別での状況を見ると、資本金が大きくなればなるほど企業法務部門の設置比率は高く、資本金5億円未満では約3割、1,000億円以上の会社では約7割と、著しい差がみられる。また業種別では、金融業（約8割）、製造業

（約7割）、サービス業・その他、商業（約6割）の順で設置比率が高い。

以上のことから、業種、規模での差は大きい⁶⁾が、社内で企業法務部門が独立機能と認識される傾向は多数の会社で着実に広がっていると考えられる。

② 法務担当者数

(Table 3) 企業法務部門の担当者数では、回答会社の全平均でみると、第9次調査、前回調査と比較すると、6.7名、7.7名から今回8.8名と、継続的に増加、充実が図られる傾向にある。また、法務担当者の女性構成比率は前回の25%程度から、約30%（管理職では今回データで約10%）に増加しており、着実に企業法務部門への女性の進出が進んでいる。一方、資本金規模の比較では、資本金5億円未満では3.6名に対して、資本金1,000億円以上では31.6名と人員差が著しく、さらに企業法務部門自体の規模では、4名以下の「小規模法務」が回答会社の約半数を占め、10名以下の「中規模法務」は約3割、30名以下の「大規模法務」は15%、31名以上の「メガクラス法務」は5%にすぎないことから、一部の大規模会社を除き、依然として企業法務部門は4名以下の規模の会社が多数であることが推測される。また、業種別に担当者数が多いのは、金融11.4名（前回8.6名）、商業10.3名（同8.3名）、製造業9.1名（同8.1名）であり、事業の性格やその内容の広がりやリスクの高さとの関連から着実な増加がうかがわれる。

人員規模においても、規模、業種の格差が大きい⁷⁾が、4名以下の「小規模法務」部門が半数を超え（「中小規模法務」部門合計では7割）、多数を占めているのが実態である。企業法務部門の充実は一単に規模の大小だけで語れるものではなく、それぞれの在り方が尊重されるべきであるとはいえ、リソースの視点は後述する通り、米欧を中心とする社内弁護士⁸⁾の地位向上にとって最も重要な要素の一つであることと対比すれば、わが国の企業法務部門を制約

(7) いわゆる「一人法務」（法務担当者数が1人）の会社は回答会社数の約11%を占めるという。（経営法友会 企業法務入門テキスト編集委員会『企業法務入門テキスト—ありのままの法務』148頁、商事法務（2016））

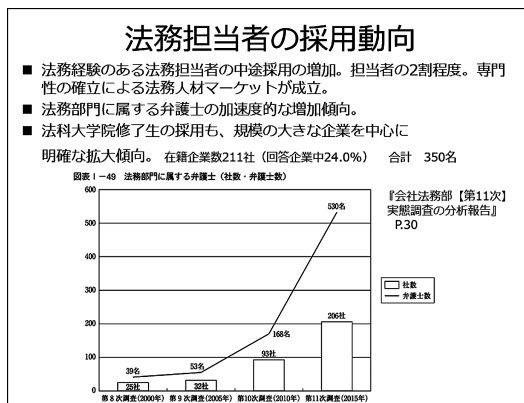
する最大の基礎条件として認識されるべきであろう。このような中で女性の比率に増加傾向が見えることは企業法務部門のダイバシティを促進し、従来の在り方の中に内部変革を引き起こすものとして期待できる。

(2) 法務担当者の属性・採用動向

Table 4

法務担当者の採用方針				
■ 「中途採用」が前回（2010年）に続き最多。 ■ 「新卒」「他部門から異動」は減少傾向 ■ 「弁護士」「法科大学院修了者」は増加傾向				
『会社法務部（第11次）実態調査の分析報告』P.107				
図表Ⅲ－9 法務担当者の採用（配属）の方針（過去の調査との比較）				
選択数	今回	第10次	第9次	第8次
法務業務経験者を中心採用する	46.8%	47.5%	41.9%	18.4%
他部門から異動させる	38.4%	45.9%	47.5%	54.2%
新卒（大学、大学院）または勤務経験のない既卒を採用する	31.7%	39.1%	47.5%	46.3%
法科大学院修了者を弁護士資格が無くても採用する	24.4%	8.8%	—	—
法律事務所での実務経験のある弁護士（国内資格）を採用する	12.5%	—	—	—
司法修習を終えた直後の弁護士を採用する	10.7%	5.3%	—	—
企業や行政機関での実務経験のある弁護士（国内資格）を採用する	6.6%	—	—	—
海外弁護士資格のある者を採用する	4.7%	3.4%	—	—
法律事務所での実務経験と企業での就業経験双方を持つ弁護士（国内資格）を採用する	4.5%	—	—	—
※実務経験のある国内弁護士資格者を採用する	13.6%	4.8%	—	—
※弁護士資格（国内・海外）のある者を採用する	19.0%	9.7%	15.2%	2.3%
グループ会社の法務部門等から出向者を配属させる	6.1%	6.5%	5.2%	5.9%
法務分野以外の業務経験者を中心採用する	4.7%	4.4%	—	—
特に方針はない	19.9%	16.6%	12.1%	17.7%
無回答・その他	4.2%	4.1%	4.5%	3.3%

Table 5



上記のとおり法務組織および人員の充実動向が確実にみられる中で、以下のとおり、大学学部新卒を基点とする従来の企業法務部門の人員採用・育成実務とは異なる顕著な傾向が明らかになりつつある。

① 中途採用者（法務経験のある非資格者）

まず、(Table 4, 5) のとおり、中途採用者について

では、回答会社の約5割（第8次調査では約2割）の会社が中途採用者の採用方針を有すると回答し、中途採用者の総数は回答会社の法務担当者の総数の約2割に達している。従来から、企業法務経験のある中途採用者の活用重視は、法務要員が少なく育成余力もない「中小規模法務」部門に特徴的に見られた傾向であったが、今回の調査では、規模・業種等に拘わらずほぼ半数の会社で中途採用者がおり、また、第8次調査以降の傾向を見ると、社内他部門からの異動や、新卒等の未経験者の採用が減少する一方、中途採用者が着実に増えている。

企業側もグローバル化等の経営課題に対応するためには、法務機能の早期充実が喫緊の課題であり、法務要員の育成の期間と手間を省いて、法実務経験者の即戦力活用を求めている傾向が強まっていくものと考えられる。このような傾向は、法務担当者の転職市場の拡大とともに、企業法務部門人材のオープン化を加速するものとして注目される。

② 弁護士／法科大学院修了生

司法制度改革の結果、法科大学院制度が創設され、司法試験合格者および法科大学院修了生が激増したことにより、さまざまな問題が指摘されてきたところであるが、他方、企業法務部門の在り方に与える影響は大きく、今後の企業法務部門の変革を牽引する役割を果たす可能性があると思われる。

i) 弁護士

第8次調査時に総計25社、39名にすぎなかった社内弁護士は、第11次調査においては、(Table 5) のとおり、206社、530名に達している。⁽⁸⁾ 新司法試験制度の下、多様な法科大学院教育で十分な教育・訓練を受けた司法試験合格者が増加したことで、従来の法廷中心の弁護士像だけでなく、インハウスローヤーとして法曹有資格者の新しい役割に挑戦する者が増える一方、企業側からも従来の弁護士像に拘ら

(8) 日本組織内弁護士協会の2017年6月時点のデータでは、1,931名となっている（日本組織内弁護士協会WEB統計・資料「企業内弁護士の人数（2017年6月時点）」<http://jila.jp/material/index.html>（2017年10月確認））。

ず積極的に弁護士を採用しようとする動きが明確となり、さらにそのような双方のニーズのマッチングを促す関係者の努力が功を奏して、その成果として弁護士の新たな職域が急速に拡大しつつあるといえよう。

この状況をデータでみてみると、資本金規模が大きくなればなるほど弁護士が在籍する比率が高く、1000億円以上では、70%以上の会社に1名以上在籍するだけでなく、最小規模の5億円未満でも10%と、比較的規模の小さな企業にも社内弁護士の進出が見られる。業種別では、金融（38%）、製造業、サービス業（23%）、商業（18%）に在籍率が高い。弁護士の絶対数の分布でも、資本金1000億円以上の会社に45%が分布している等、規模との相関が高く、業種別でも製造業（43%）、サービス業（20%）、金融業（17%）に在籍している。そして、一企業法務部門に弁護士が在籍する規模では、17名（1社、サービス業。なお、現在の最大数会社は28名）が最大で、これを含む10名以上が所属する企業は9社、2名以上の複数が所属する会社は102社（12%）と、弁護士資格を持つ法務部員を複数化していく会社が確実に増加しつつある。また、弁護士を採用した会社はその人数を増加させる傾向にあり、いわば弁護士採用の最初のハードルは高くても、一旦超えてしまえば、前向きに増員する傾向にある。

それでは、会社が弁護士を採用する際の動機やメリットとしては何を重視しているのだろうか？

（Table 6）のとおりに、弁護士を採用するメリットとしては、「法的な素養があり、即戦力として、またより少ない期間またはコストで戦力化できる」という回答が法実務経験者・未経験者を問わず最も多く、また、法実務経験者に対しては「高度の法律知識を有する専門家として企業法務部門の専門能力の向上に資する」や、「経営陣からの信頼獲得」という、専門的能力・経験を重視した役割を期待している回答が多い。

Table 6

弁護士を採用するメリット

- 即戦力、少ないコストで戦力化できること、社外弁護士のコスト削減、訴訟対応や経営陣からの信頼などがメリットとされている。

図表Ⅳ-19 弁護士を採用するメリット（回答数）

『会社法務部【第11次】
実態調査の分析報告』
P.158の表より抜粋

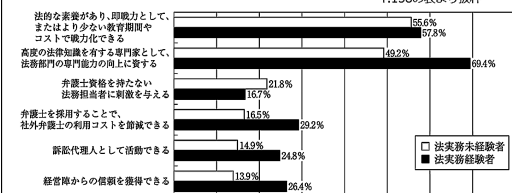


Table 7

企業の弁護士を採用する意欲

- 未経験者より、経験者に積極的。
- 全体として、「是非採用したい」が9.1%（960社中87社）、「できれば採用したい」が16.5%（同158社）、「応募があれば検討する」が40.4%（同388社）となり、採用可能性があるという回答が6割を超える。

図表Ⅳ-10 日本の弁護士の採用意欲

『会社法務部【第11次】
実態調査の分析報告』P.152

	是非採用したい	できれば採用したい	応募があれば検討する	採用するつもりはない	無回答
全 体（※）	9.1%（87社）	16.5%（158社）	40.4%（388社）	24.8%（238社）	9.3%（89社）
法実務未経験者	3.4%（33社）	8.0%（77社）	39.6%（380社）	34.6%（332社）	14.4%（138社）
法実務経験者	7.8%（75社）	14.9%（143社）	40.9%（393社）	25.2%（242社）	11.1%（107社）

※法実務未経験者、法実務経験者で異なる回答をした場合により積極的な回答を優先して集計した

一方、特に法実務経験者に対しては「弁護士採用により社外コストを削減できる」とともに「法曹界の人脈」活用期待という社外弁護士の代替または連携を意識した回答が、未経験者に対しても「弁護士資格を持たない法務担当者に刺激を与えることができる」という内部への影響力を期待する回答が少なからずある。このような法曹有資格者の導入のメリットは、後述する米国を中心とする社内弁護士の地位向上の要因と軌を一にするもので、今後の企業法務部門のあり方の変化を予感させるものである。（Table 7）社内弁護士の採用意欲という点では、「是非採用したい」（9%）、「できれば採用したい」（17%）、「応募があれば検討する」（40%）として、約6割超の会社は採用意向を示している。

資本金規模が大きくなればなるほど積極的な採用

姿勢を示しており（資本金1000億円以上では、1/3の会社が「是非採用したい」としていることを含め、約9割の会社が採用意向を示している）、また、法実務の経験者と未経験者の対比では、経験者に対する採用意向が強く（経験者75%、未経験者65%）、即戦力を求める傾向が見られる。

したがって、このような採用意欲を考慮すると、今後とも社内弁護士の増加傾向が続くことは確実に予想され、これによる企業法務部門の量的な拡大だけでなく、特に法実務経験者の増加により企業法務部門内部の質的な変化も期待できるであろう。

それでは、弁護士採用に際し企業法務部門が懸念を示していることは何であろうか。今回調査（複数回答）では、法実務経験者では「給与等処遇」（51%）、「企業文化や企業風土に対する理解」（49%）、「組織人としての意識」（47%）、法実務未経験者では「ビジネスセンス」（48%）、「組織人としての意識」（46%）、「企業文化や企業風土に対する理解」（42%）をあげる企業法務部門が多い。これらの傾向は、特に弁護士採用の経験のない企業法務部門に強いことから、法実務経験者の給与等処遇の問題をのぞけば、弁護士採用の実績が拡大できれば、組織内での活動を重ねることにより概ね解決できる問題であろう。このような懸念に拘らず採用は増加傾向にあることから見ても、弁護士採用の懸念は今後の拡大により解消されるもので、概して杞憂に過ぎないと考えられるのではないだろうか。

「給与等処遇」については、法実務未経験者については、「一般正社員と変わらない」（47%、弁護士会未登録者では60%）とするのが最も多く、「専門職制度を活用する」（16%）がこれに続く。法実務未経験者については、給与も大学院卒ベースが多い。⁽⁹⁾

このような有資格者への処遇姿勢では、専門性の

高い、良質な人材を継続的に確保するという観点ではロールモデルを形成ができない可能性があり、特に、後述するとおり、将来、社外弁護士との人事交流を本格的に考えるのであれば、処遇の在り方を再考すべきであろう。

社内弁護士への特別な処遇としては「弁護士会費の会社負担」と「弁護士会活動を許容する」とする会社が多数である。もとより弁護士に限らず有資格者を採用して活用する以上、相応の配慮は当然必要ではないだろうか。

法実務経験者の処遇は、採用時に個別折衝で定めていることからケースバイケースであるが、比較的若い有資格者に対しては、法実務未経験者と同様の問題がある。

ii) 法科大学院修了生

様々な事情で法科大学院を修了したが法曹資格取得に至らない人材は、単年度司法試験合格率が25%程度であることを考慮すると、相当数存在することが想定される。このような法科大学院修了生を採用したいとする企業法務部門は、弁護士採用ほどではないにせよ、年々確実に増加している。すなわち、前回調査では、在籍会社数で11%、在籍者数で129名程度にすぎなかったところ、今回調査ではそれぞれ24%、350名と倍増している。また、複数の修了生が在籍する会社も年々増加しており、1社最大18名、複数在籍会社は67社（8%）となっている。

伝統的に学部新卒の採用以外の選択肢が事実上なかった企業法務部門が、法科大学院修了生を求めることは当然であり、また、企業法務部員としての適性を考えると、さらなる拡大が望ましい。技術系の採用を例にとると、かつて学部採用に偏っていたところが、特に技術の進歩、革新を求める先端企業が中核人材として大学院修了修士、博士を競って求めるようになったことを考えれば、ますます高度化、

(9) 筆者の実務経験では、入社年度の位置づけで多少調整すること（合格までの期間および修習の期間は一般的に職歴とは評価できないが、入社時年齢による極端な不利を是正するため、例えば、卒年が近い大学院卒の一般正社員のレベルにできるだけ調整する）は、増えているのではないかと思われる。

複雑化する企業法務業務を支える人材として、資格の有無を問わず法科大学院において多様な専門教育を修了し、基礎力を備えた人材を求めることは当然であろう。このような人材は、法科大学院を修了している以上、基礎力において法曹資格者と資質面では大きく変わらないことに加え、人によっては組織への融和性やリーダーシップで資格者より優れ、むしろ資格取得をしなかったことが逆に強い向上動機となって活躍する法科大学院修了生も多い。このような傾向から、法曹資格の有無を問わず法科大学院修了生を継続採用し、将来の中核人材として期待する企業法務部門長も多い。⁽¹⁰⁾

(3) 企業法務部門の仕事と課題

① 企業法務部門の現在の仕事

(50%以上の会社が「法務部門主管」と答えた業務から)

(Table 8) 企業法務部門がどのような仕事をしているのかについては、国内訴訟管理（弁護士管理を含む）、国内契約、国内法律相談、法務教育、海外契約・法律相談の順で主管として関与している比率が高い。この傾向を前回調査と比較すると、統計の取り方が異なっていた（前回調査は主管だけでなく、関与を含めた回答）ことから、正確な対比は困難ではあるものの、国内の訴訟、契約、法律相談、法務教育が上位にあることには全く変わりはない。内部統制/コンプライアンス、総会/取締役会は総務部・内部統制部等が、知的財産権は知的財産部が主管しているケースも多く、関与はしているものの主管部ではないという傾向が現れているのではないかとも思われる。また、法務機能を集中させるのではなく、各部門に分散する傾向も見られることから、主管業務が分散専門特化していくことの影響も

Table 8 法務部門は何を求められ、何をしているか（第11次調査から）

第11次調査 (法務専管事項の比率の高いもの)	第10次調査（参考）
国内訴訟管理 国内契約 国内法律相談 法務教育 海外契約、法律相談	国内契約 国内法律相談 訴訟等管理 契約関係（国際） 内部統制/コンプライアンス 株式・総会関係、取締役会 知的財産権
○ 法務部門の将来の課題 ・ トップアシスト、経営判断関与 ・ 経営陣・他部門との信頼関係構築 ・ 法的リスクの管理 ・ 法務人材の採用・育成 ・ 社内研修・法務情報の発信 ・ 紛争・訴訟への対応 ・ 不正・不祥事・事故への対応 ・ 海外案件への対応 ・ グループ法務ネットワークの構築・強化 ・ 民法改正への対応 ・ M&A、投資案件への対応 ・ 法務組織の拡大/スリム化 ・ 会社法改正、CGコードへの対応 等	

否定しえない。

② 企業法務部門の今後の課題

しかしながら、企業法務部門としては、このような現状で満足しているわけではない。今後の課題としては、個別業務を除くと、「トップアシスト・経営判断関与」、「経営陣・他部門との信頼関係構築」をあげるものが最も多く、経営活動全体における企業法務部門の位置づけ、役割や存在感自体を最重視している動向がうかがえる。また、「法的リスク管理」、「グループ法務ネットワークの構築・強化」、「海外案件への対応」等グループ・グローバルでの法務リスク管理を課題とする企業法務部門も多い。これらのことから、社内において単なる法務専門家集団と扱われることにとどまらず、グループ経営に

(10) もちろん、法曹有資格者に限定して採用する企業法務部門も一定数存在するが、そのような会社は多くない。このような企業法務部門は上司となるべき中堅層以上に法曹有資格者がいる場合が多い。そのような先導者がいない場合には、特に中小規模企業法務部門にとっては、すでに非資格者が多く存在する中で、法実務未経験であるにもかかわらず法曹有資格者を採用した場合、それに見合った将来のロールモデルや処遇水準をどう設定したらよいか、特に指導育成をどうしたらよいかについて悩みを有していることが影響しているとも考えられる。

おけるリスク管理のあり方全般に直接関与すべきであると感じていることがうかがえる。前回調査では、今後の方向として、経営からの信頼を前提に企業法務部門が「経営の羅針盤機能」を果たすべきことが強く認識されたが、今回調査結果から、ますますこのような経営全体への関与強化の傾向は強まることが予想される。そのためには、企業法務部門にとって、法務業務の絞り込みや分散化傾向は、かえってこのような企業法務部門の位置づけ強化の障害にならないか、慎重に検討すべきであろう。

③ 予算規模

リソース面で予算規模を問う設問では、人件費を含まない年間活動費で、全平均で3,995万円であるが、資本金規模平均では、資本金5億円未満では1,798万円であるのに対し、資本金1,000億円以上では1億1,182万円、業種別平均では金融（7,915万円）、製造業（4,459万円）、サービス業（2,767万円）、商業（1,568万円）と、規模・業種差が非常に大きい。

支出内訳でも最も多いのは弁護士関係（51%）と半分を超え、「旅費交通費」「教育関係（社外研修、通信教育等）」「図書費（DB利用を含む）」が続くが、これらを除く「その他」が1/3を超える。

以上のことから、予算規模は資本金規模と概ね相関があるが、一部の「メガクラス法務」部門を除き、活動費はまったく十分ではなく、特に「小規模法務」部門では人材、業務内容、予算のいずれをとっても少ないリソースでその活動をやりくりしている姿がうかがえる。

(4) 小括

以上の小括としては、会社の置かれたさまざまな環境の変化に対して、企業法務部門は歴史的に発展し、社内での必要部門として認知され、組織としても、人員としても継続的に充実、増員傾向にある。そして、その構成員も従来の学部卒採用と他部門からの内部調達一辺倒から、中途採用、弁護士、法科大学院修了者等の多様な人材採用を通じ、高度の専

門性や即戦力性のある人材の確保、育成に次第にシフトしつつあることは評価できる。

しかしながら、その実態としては、規模や業種による格差が極めて大きいこと、特に「小規模法務」部門では、仕事内容も伝統的な国内業務に止まるものが多く、最も重視されるべき経営全体の意思決定への影響力や法務リスク管理の担い手という観点では、一部の会社を除きまだまだ不十分で脆弱であることがいえよう。その要因としては、経営からの信頼や影響力確保という理念的な要請とは裏腹に、そもそも企業法務部門へのリソースと権限配分が不十分であることは容易にうかがえる。このような課題の取り組みのためには、特に「小規模法務」部門に共通の課題として、トップマネジメントからの信頼確保、リソース面での予算確保、法務人材の採用・育成や、社内研修・法務情報発信等、企業法務部門の基礎力強化と社内プレゼンスの向上が必要であろう。

このような状況にあって、増え続けているとはいえ、将来の指向性が今一つ定まりにくいといわれる社内弁護士（法科大学院修了生）が、企業法務部門の在り方に今後どのように影響を与え、その結果、企業法務部門が中核経営組織として認識されうるかどうかは、企業法務部門の将来のみならず、ガバナンスやコンプライアンスの充実なしでは健全な成長はあり得ないわが国企業の将来にもかかわる重大な問題であるといえるのではないだろうか。

それでは、このような状況と対比して、米国やその他の諸外国における社内弁護士や企業法務部門の発展状況はどのようなものであり、その在り方はどのように議論されてきているのであろうか。

Ⅲ. 米国等諸外国での状況と議論

1. 米国での社内弁護士の歴史と実態

米国での弁護士は、建国時から独立のために英国と戦い、国家の礎を確立した存在として尊敬を集め、現在に至るまで高い社会的地位を築き、政治家

をはじめ、社会の各方面で活躍し、その数も我が国に比べけた違いに多いことは周知の事実である。しかし、このような状況の中にあっても、米国でも社内弁護士に関する限り、その存在が現在ほど一般化したのは、それほど前のことではない。

かつて、米国では弁護士としての社会的地位でもその収入においても、社外弁護士が圧倒的に高く、社内弁護士は格下の存在として扱われ、“house pet”などと呼ばれ、軽んじられてきたとさえ言われている。しかし、このような状況は、1980年代に顕在化した“Inside Counsel Movement”と呼ばれる動きによって、大きく様変わりし、企業法務部門の拡大とともに、社内弁護士の地位は格段に向上し、今や社内弁護士と社外弁護士の立場は逆転したとさえ言われる。そのような変化がなぜ起き、どのように拡大していったのかについて、米国での議論を中心に簡単に紹介したい。

2. 米国を中心とした社内弁護士の地位向上の動きと議論

(1) Inside Counsel Movementとは？

“Inside Counsel Movement”という標語で社内弁護士の著しい地位向上を論じたのは、1989年にRobert Eli Rosen教授の著した“Inside Counsel Movement, Professional Judgement and Organizational Representation”⁽¹¹⁾が初めてであるといわれている。Rosen教授によれば、かつて社内での飾り物に過ぎなかった社内弁護士がそのポジションを強化できた理由は、社内弁護士は社内情報入手の観点で社外弁護士より良いポジションにあり、「予防的な法的業務に取り組める」「専門性の高い判断力」によって「社内パワーを得たこと」が重要であったとする。その結果、経営陣はこのような社内弁護士の存在を信頼し、企業法務部門の強化、拡大

を指示し、社内パワーを与えることで、企業法務部門はその地位は確立され、その企業法務部門責任者はGeneral Counsel（以下、GCという。）あるいは経営陣の一角をしめるChief Legal Officer（以下、CLOという。）として重用されるようになった。

もう一つの重要な要素としてRosen教授が指摘するのは、「社外弁護士のコントロール」である。社内弁護士については、経営からの圧力もあり、著しく高額化する社外弁護士費用を抑え込むだけでなく、ルーチンワークを社内に取り込む一方、社外弁護士からは特別の仕事に絞ってもらうことも高いコストパフォーマンスで競争調達する（その手続はBeauty Contestと呼ばれる）のための窓口（Purchasing Agent）となることで、仕事の社内外の配分決定権（Make or Buy）を握ることから、社外弁護士に対してクライアントとして優位に立つようになったという。

(2) Inside Counsel Movementの進展と国際化

このような傾向はその後現在に至るまでますます強まり、企業法務部門の量的な拡大だけでなく、GC/CLOの社内外における権限の拡大は著しく、その社会的役割や発言力も重視されるようになった。そして、このような動向は米国にとどまらず、英国から欧州の会社に広がり、さらにロシア、インド、ブラジル、中国に拡大し、他の地域にも拡大し続けていると主張するのが、David B. Wilkins教授である。

⁽¹²⁾ Wilkins教授によれば、米国でInside Counsel Movementが発展した理由は、①社外弁護士費用を抑え、社内外の仕事の分担をコントロールすることで、コストダウンができるようになったことという経済的理由、②実質面からは、社内弁護士は社外弁護士に比べ情報量や社内の人的ヒエラルキーから見

(11) Rosen, Robert Eli “*Inside Counsel Movement, Professional Judgement and Organizational Representation*” Indiana Law Journal:Vol.64:Iss 3,Article 6 (1989)

(12) David B. Wilkins, “*The Changing Role And Nature Of IN-HOUSE and GENERAL COUNSEL: Is The IN-HOUSE COUNSEL MOVEMENT Going Global?*”, Wisconsin Law Review Volume 2012, No. 2, 252

て社外弁護士よりも的確なリスク判断と予防アドバイスができることから、社内弁護士はビジネスのサポートを行う Partner というポジションと、企業のリスクを分析し、企業の長期的利益とよき企業市民としての立ち位置を守る Guardian という、社外弁護士では持ちえない優れたポジションを合わせ持つことができること、③従来、社内弁護士は独立性に欠け社外弁護士に対して劣後する立場であるといわれてきたが、社内弁護士は社内にあっても独立性と専門性を有する Wise Counselor として行動し、Lawyer Statesman として経営への影響力を保持できる地位が確立されたことによって、社外弁護士に劣らない独立した立場が形成されたことによる、と説明している。

さらに、Wilkins教授は米国以外でも、このような動きは、様々な環境が似通った英国だけでなく、欧州の複雑な規制とグローバルな上場会社規制に対応するために欧州各国にも広がり、また、発展途上国の代表例とみられてきたBRICS諸国（ブラジル、ロシア、インド、中国）にも社会的基盤は大きく異なるにもかかわらず、経済自由化等の急激な変化に対応するため、同様の動きが広がったという。⁽¹³⁾そしてWilkins教授は、以上のことから、様々な地域でのInside Counsel Movementの発生と発展の程度を判断するための関連しあうMetricsとして、以下の6つを挙げている。⁽¹⁴⁾

- ① 企業法務部門のサイズ
- ② 企業法務部門の構成と構成員の人物像・資格
- ③ GCの社外弁護士に対する関係とコントロール

の程度

- ④ 社内弁護士の社内での位置づけ、仕事の範囲と権限
- ⑤ 全体としての社内弁護士としての専門的な位置づけ
- ⑥ 公共政策に関する議論へのGCの参加と影響力の程度

これらのMetricsから判断できることは、Inside Counsel Movementの発生、発展には、企業法務部門に量的にも質的にも十分な弁護士が一定数存在する中で、GCが社内での影響力と社外弁護士に対してコントロールする権限を専門家として有し、弁護士会等でも発言力が確保されていることが必要条件とされるということであろう。

(3) Inside Counsel MovementからInside Counsel Revolutionへ

このような議論の中で、米国での企業法務実務のリーダーとして依然として強い影響力を持つのが、元米国GEの副社長、GC/CLOとして長く同社の経営に携わり、現在はハーバードロースクールのCenter on the Legal ProfessionでWilkins教授とともに社内外弁護士の役割の変化やロースクールでの社内外弁護士教育の重要性を研究し、“Inside Counsel Revolution”を主張するBen W. Heineman教授である。Heineman教授はその著書において、⁽¹⁵⁾まず上場会社のサステナビリティを確保するには、業績向上だけでなく、様々な法規制・企業倫理、株主・ステークホルダーの利益・期待や、さらにより企業市民としての信頼に反し、会社を危機に陥れる

(13) 欧州では、社内弁護士はそもそも弁護士会に加入できないとか、社内弁護士には依頼人弁護士間の秘匿特権（Attorney Client Privilege）を認めないという欧州裁判所の決定がありこれに対して強い批判がなされる等の阻害要因はあったにもかかわらず、この動きは拡大したという。

(14) 例え、David B. Wilkins and Mihaela Papa, “The Rise of the Corporate Legal Elite in the BRICS: Implications for Global Governance,” 54 B.C.L. Rev. 1149 (2013)

(15) David B. Wilkins, “The Inhouse Counsel Movement Metrics of Change” The Practice, Vol.2, Issue 4, May 2016, Harvard Law School, Center on the Legal Profession

(16) Ben W. Heineman Jr., *High Performance with High Integrity-Memo to the CEO* (Harvard Business Press 2008) および *The Inside Counsel Revolution: Resolving the Partner-Guardian Tension* (Ankerwycke 2016)

ことのないよう, "High Performance with High Integrity and Sound Risk Management"という目標がトップだけでなく末端の従業員にまで共有されるべきであると主張する。そして, このような目標実行の両立を社内確実に実行できるのは, 株主でも取締役会でもなく, CEO自身であるが, GC/CLOは, CEOに対して法律問題をはじめとしたさまざまな問題に対する有能で専門的なアドバイザーであるとともに (Partner), 独立したWise Counselor, Lawyer StatespersonとしてCEO/経営陣を誘導し, 会社・株主・ステークホルダーの長期的な利益を守る権限を有し, 義務と責任を負っているとする (Guardian)。このような緊張関係 (Partner-Guardian Tension と呼ばれる) の中で, GC/CLOが経営陣の重要な一角としてリーダーシップを発揮できるのは, GC/CLOの経営における位置づけが経営陣に強い影響力を有するに至ったからに他ならない, とする。さらに, これをガバナンスの観点から見ても, 株主, 取締役会によるCEOへの監視とコントロールよりも, より直接的で実質的な役割を果たすのがGC/CLOの役割であることを強調し, ガバナンスの担い手としても欠くことのできない存在であることを主張する。⁽¹⁷⁾そして, そのような役割を果たすためには, 社外からもトップローヤーを雇い, あらゆる問題に対応するため, その専門性と実力に応じて社外法律事務所の競争調達を行い, 必要な人的規模, 専門能力, 予算,

権限, その他のリソースを企業法務部門が持つのは当然であると主張している。

3. 将来の弁護士像を変化づけるものと将来の変化
一方, クライアントである企業法務部門と社外弁護士の関係性を, 専門的サービスの構造的, 経済的なバリューチェーンの問題としてとらえ, 現在および将来の社内外弁護士の関係を分析しているものとして, オックスフォード大学のRichard Susskind教授と酒向真理教授の主張がある。

⁽¹⁸⁾
Susskind教授は, その著書において, 社外弁護士の仕事の変化について, 「More-for-less challenge」(「もっと安いコストで, もっと多くの仕事を」という標語であるが, あまりにも高く非効率な社外弁護士のコストを批判するもの), 「Technology」というキーワードによって, すべての作業を法律事務所内で手作業により行い, 時間制で請求する (Hourly Billing) 非効率を改め, Decomposing (業務内容を分解し分析すること) により Outsourcing (外部調達) をすすめる, 特に Off-Shoring (海外調達) やIT/AI技術を活用してコストダウンを行い, 時間制だけではなく複合型の請求制度 (Alternative Fee Billing) も採用して, クライアントからのコスト削減要請に真摯に対応すべきであるという。このことは, さらに⁽¹⁹⁾「Liberalization」により, さまざまなバックグラウンドを有する法律事務所が出現し, 従来の法務サービスだけでなく周辺分野を含む統合サービスによる

(17) 経済産業省CGS研究会報告書「実効的なガバナンス体制の構築・運用の手引 (CGSレポート)」2017, 16頁では, 「欧米各国においては, コーポレートガバナンス実務, 取締役会・委員会の運営, 社外役員・社内役員に対するアドバイザー機能を伴うガバナンス・コミュニケーション等のプロフェッショナルとして, カンパニー・セクレタリー等の職が確立されている」として, わが国でも, コーポレートガバナンス関連の業務を一元化して専管する部門を設置すべきであるとしている。多くの場合, GC/CLOはカンパニー・セクレタリーを兼務しており, ガバナンスを最も重要な業務としており, その地位向上の重要な要素であると考えられる。

(18) Richard Susskind, *Tomorrow's Lawyers: An introduction to your futures* (Second Edition, Oxford University Press, 2017)

(19) 英国The legal service act 2007は, 従来の法律事務所の高い費用による司法サービスの停滞を改善し, 競争を促進するため, 一定の監督・条件のもと, ABS (Alternative Business Structure) として認められれば, 非法律家が弁護士事務所の資本を出資したり, 一部の業務を行うことを認める。また, 国際業務を行う会社が内部に法律事務所を持つことも認める。

競争は避けられないことを指摘する。⁽²⁰⁾

酒向真理教授は、経営学のバリューチェーン分析の観点から、グローバル企業のGC/CLOへのインタビューを通じて、Inside Counsel MovementによるMore-for-less challengeによる社外弁護費用の削減と企業法務部門の強化、社内弁護士の劇的増加、ポジションと権限の強化拡大を確認したうえで、さらに、法的サービスのコスト削減という共通の目標があるにもかかわらず、GC/CLOの方針によって、外部弁護士の仕事を社内に取り込むのか（Internalization）、外部弁護士に社内の仕事をより配分するのか（Externalization）という違いが生じていること、およびその理由を実証的に指摘している。すなわち、①ブランドや知的財産等無形資産を有する会社、グローバル展開を広く行う会社ほど、社内での直接ハンドリングが重要となるので、法務業務のInternalizationが進む、②社外弁護士との関係では、Internalizationを行う会社は、社外弁護士へのコントロールが強いので、利用する社外弁護士事務所の数は多いが競争調達への傾向が強く、会社との関係は安定していないが、Externalizationを行う会社は企業法務部門内部のコストを抑えつつ、信頼できる少

ない数の社外弁護士事務所に外注するので、その関係も安定している傾向がある、③Internalizationを行う会社はLegal Risk Managementの重要性を優先に考える経営陣が、GC/CLOとの緊密な関係を重視して、強い社内パワーを与え、企業法務部門の内部強化を目指す傾向が強い、等を指摘する。

Ⅳ. わが国企業法務部門の課題と展望

1. わが国に“Inside Counsel Movement”は定着するか？

わが国の企業法務部門の動向は、Ⅱ.に述べた通り、確実に量的拡大と質的充実に向かっていているとはいえ、上述した諸外国の動向と比較した場合、さまざまな基本的な条件が相当異なり、ごく一部の外資系、「メガクラス法務」部門等を除いては、社内弁護士の地位向上の観点で米国を中心に展開されてきたInside Counsel Movementが、わが国の企業法務部門に急速に、かつあまねく広がることは想定しがたいと思われる。⁽²²⁾その理由を、経営法友会第11次調査における平均値（中央値）をベースに⁽²³⁾、Wilkins教授のいうMetricsに当てはめて考えると、①企業法務部門のサイズ（非資格者が大多

(20) 例えば4大会計事務所がグローバルネットワークを生かしながら、様々な経営ニーズに適合しうる業際的なサービス、コンサルティングを行うことで成功しているように、新しい競争が今後とも加速されるであろうという。

(21) Mari Sako “Globalization and the Changing Role of General Counsel: Current Trends and Future Scenarios” K.Jacob et al.(eds.)*Liquid Legal, Management for Professionals*, Springer International Publishing AG 2017

(22) 米国を中心とした世界最大の企業内弁護士団体であるACC（Association Of Corporate Counsel）のいくつかの最新のグローバル定期調査のうち、*ACC Trends Report 2017*によれば、社内弁護士が社外弁護士と同等のprofessional statusを有しているかという質問に対して、米、中東アフリカ、中南米においては強くこれを肯定する回答が過半を占めるが、アジア・パシフィック（日本を除く）がこれに次ぎ、欧州は強くこれを否定する回答がみられたという。欧州での否定的な回答は、欧州では社内弁護士は弁護士会のメンバーにならないことや、弁護士秘匿特権が認められないことが影響しているとのことである。わが国では、社内外弁護士を対比した場合、社内弁護士を選択する理由としては「ワークライフバランスの確保」、「現場に近いところで仕事がしたい」等を重視しており（日本組織内弁護士協会企業内弁護士アンケート結果2017による）、弁護士としての専門性や独立性に差があるという他地域のような議論が自覚的になされているのかどうかは不明であり、わが国の多くの企業法務部門の脆弱性も考慮すると、社内弁護士のprofessional statusの問題はそのロールモデルを確立するための今後の大きな問題であると思われる。

(23) *HBR Consulting study 2014*によれば、Fortune500に相当する世界の292会社の法務部門を調査した結果、legal spendingのうち、社内費用は\$12M（売上比率0.13%）、社外費用（弁護士費用等）は\$15M（売上比率0.13%）、Inhouse Counselの数は32人、その他のスタッフを含めると57.5人（いずれも中央値）という。規模差を考慮してもわが国の企業法務部門のリソースとは桁違いである。なお、Inside Counsel Revolutionを主導する米国GEでは1,200名を超える社内弁護士がいるという。

数であると思われるが平均8.8名だが、最も数の多い「小規模法務」部門では4名程度であるが、いわゆる「一人法務」も多い)、企業法務部門の構成・社内弁護士の数⁽²⁴⁾(全平均で約30%の会社に1名の資格者で、まだ大多数は非資格者。資本金1,000億円以上でも75%の会社に1名の資格者。資格者数は最大でも1社28名。)、予算(人件費を除き平均約4000万円。資本金1,000億円以上でも約1億1,200万円)も限られていること、②社内権限も伝統的な国内訴訟、国内契約・法律相談、法務教育、海外契約等に限られており、一般的にはグローバル体制が整っているとはいえず、法務部門が特にトップマネジメントのアシストを行うというPartner要素はもとより、ガバナンス、法務リスクマネジメント等に代表されるGuardian要素を持つことは不十分であること、③立法や公共政策への関与については、「メガクラス法務」部門の法務部長を中心に経団連や経営法友会を通じて意見具申を行うことは一般化しているものの、全体としてみると限定的であること、が実情であるからである。

このような結果から見ると、わが国では弁護士数が総数でも約39,000人(米国は約130万人)、社内弁護士数も多く見積もっても総数で2,000人程度しかおらず、「メガクラス法務」部門の法務部長、法務担当役員を含め、管理者層はいまだ非資格者が多数であることを併せ考えると、上記のMetricsがわが国においても共通目標として機能するかどうかは疑わしい。

2. 「小規模法務」部門の悩みの共有と解決に向けての自助努力

このような限られたリソースの下であっても、「小規模法務」部門がいかに効率よく業務を遂行し、

企業法務部門の存在感を示せるかという観点で、経営法友会では、法務組織運営研究会を設置して、継続的に「小規模法務」部門の悩みの共有と解決策の共同研究にあたっている。現在までの活動により、業務の効率化の観点では、契約業務に関する雛型化・標準化・ワークフロー整流化とIT活用、社員に対する法務・コンプライアンス教育に関する手法研究、法務担当者の危機管理の要諦、内部通報対応、総会事務の標準化等、また、組織運営の観点では、法務組織の在り方、グローバル法務体制の研究、法務 이슈と各社の取り組み、人材採用、育成、ローテーション、社内外弁護士の連携と活用、企業法務部門の情報発信の在り方等、様々なテーマでとりまとめ、会員全体への提言と啓発活動を行っている。⁽²⁵⁾ また、特に最近の法務組織運営研究会の活動として行われている小規模法務組織研究グループに対して筆者が行ったインタビューでも、このような努力により定型業務の標準化等については一定の成果を上げているものの、リソース不足から特にトップマネジメントの支援、法的リスクマネジメントおよびIT・AI活用はなお課題であると答える会社が多い。⁽²⁶⁾

3. わが国の「小規模法務」部門の強化のために目指すべきモデルとは？

上述のとおり米国を中心とするInside Counsel Movementの発展は、高すぎる社外弁護士の費用の是正削減を直接の契機とするものであったにせよ、その結果、社外弁護士の仕事をInternalizationで取り込み、企業法務部門の内部リソースの劇的な充実を生み出しただけでなく、社内のLegal Risk Managementという、従来、社外弁護士の手が届きにくい分野で専門的で独立したサービスを確立さ

(24) ACCの最新の定期調査のうちACC Chief Legal Officers 2017 Surveyによれば、米国において調査対象会社の95%には、8名の社内弁護士が存在し、Paralegalその他のスタッフを含めた総数も33名に上る。

(25) これらは、会員限りのハンドブックである『法務組織運営の課題と取り組み』(2014)、『企業法務あるある』(2016)、『企業法務あるある第2集』(2017)にまとめられ、会員に提供されている。

(26) 特に「小規模法務」部門にとっては、少ない人数で一定の定型業務処理を行わなければならない、安価で汎用性の高いIT・AIシステムの導入の必要性は大きいという回答も寄せられた。

せ、その積み重ねにより、社内弁護士（企業法務部門）の地位は格段に向上（GC/CLOの誕生）し、経営陣への影響力の増大（意思決定への参加）と社外弁護士の戦略的コントロールとをもたらすに至った。さらにこのことを推し進めた結果、Heineman教授が指摘する通り、社内弁護士（企業法務部門）の役割は、企業の健全な発展のためのHigh Integrityという普遍的な理念に結びつき、特にCEOを支えるPartnerであるとともに、CEOと対立してでも株主・ステークホルダーから見た会社のサステナビリティとよき企業市民としてのリピュテーションを守るGuardianであるとして認知されるに至ったことは特筆されるべきである。そして、このことは、わが国の企業法務部門の今後の在り方への示唆としても、重視されるべきであろう。

特に、リソース不足に悩み、法務力の効率的な向上が喫緊の課題であるわが国の「小規模法務」部門にとって、欧米的なInside Counsel Movementの基本条件（特に（社内）弁護士数）を欠いているとしても、これに学ぶべきことは何であろうか。また、前提条件が異なる中で、特にリソースが乏しい、「小規模法務」部門のための日本型の「企業法務部門運動」ともいうべきモデルがあるとするなら、どのようなものを目指し、また、どのような前提条件を備えるべきであろうか。

これに対する一つの答えとして、Inside Counsel Movementの発展要素に、日本的な条件を加味し、代替して、リソースを極端に増やさない、現実的なモデル像を考えるとすると、第11次調査での「小規模法務」部門の人員規模平均値である4～5名を前提に、以下のような前提条件を設定し、モデル化することも検討すべきではないだろうか。⁽²⁷⁾

① 企業法務部門の規模増加と人的構成の見直し

Inside Counsel Movementの最も基本的な前提条

件は、専門的能力の高い社内弁護士の量的拡大と地位向上である。しかしながら、上述したとおりわが国の現状に鑑みると、ただちに劇的な改善を求めることは非現実的といわざるを得ないから、（社内）弁護士数の不足を補うために、従来の企業法務部門の人数、人的構成を見直すとともに、実質的な専門的能力を備えながら筋肉質な体制を目指すことがまず必要であろう。その在り方としては、将来の社内弁護士主体の企業法務部門像への架け橋として、当面は歴史的経緯を踏まえると、管理者としては社内での存在感のあるベテラン非資格者を維持して必要な改革をトップマネジメントに提言できる関係と発言力を確保しながら、他社実務経験が豊富な中途入社の子資格者を即戦力として配置しつつ、育成の観点で将来、社外弁護士事務所との交流を視野に入れた若手の弁護士資格保有者1～2名、資質の高い法科大学院修了生または学部卒1～2名を配するという構成をまず目指すべきであろう。その理由は、「一人法務」に代表されるあまりに少ないスタッフでは、ライン部門へのサービスだけでなく経営への影響力等の改善は到底見込めないことに加え、Ⅱ.で分析した動向の通り、企業法務部門からみて採用意欲が高く、即戦力確保と育成に時間・コストがかからない良質の人的リソースの確保を優先することが現実的であり、経営からの理解も得やすいからである。

② 従来の企業法務部門の業務内容の大幅な見直しと組織の位置づけの明確化

Inside Counsel Movementの成果は、結局、法的リスクマネジメント、ガバナンスに関する意思決定に直接関与しつつ、社外弁護士との関係でのMake or Buy—社内でするのか（Internalization）、外部弁護士に委託するか（Externalization）—という権限を有したことからもたらされたということは、

(27) 以下の議論は、わが国企業法務部門が共通に抱える問題点でもあるといえるが、リソースの不足という観点や、わが国の企業法務部門の過半を占めているという点で、典型的なケースとして「小規模法務」部門をベースにとり上げる。

わが国においても今後の企業法務部門強化への道標として特に学ぶべき点であろう。わが国の「小規模法務」部門は、その中長期の計画において、この主要な二点を中心にその業務ドメインを見直すとともに、そのために必要な権限とリソース確保についてCEOに直接アピールし続けることが変革の第一歩ではないだろうか。すなわち、現状の業務内容—国内契約・法律相談、国内訴訟、法務教育、海外契約に代表される—を単に与件としてみるだけでなく、会社のニーズを予測し分析し、特にトップの意思決定サポート、リスクマネジメント、ガバナンスの分野に積極的・主体的にかかわり、業務の取込みやリシャッフルを行い、そのために必要なリソースと社内外での理解を長期的に確保するための組織戦略が必要である。また、社外弁護士の調達窓口としては企業法務部門に一元化し、社内外への業務の効率的配分決定を前提とした相談体制や契約の在り方については、企業法務部門が当然専権を有するべきであろう。

③ トップマネジメントの企業法務部門重視姿勢に基づき、トップマネジメントと企業法務部門との関係を明確化すること

CEOが、中長期的視点に立って、企業価値の継続的増大のためにはサステナビリティを重視すべきことは言うまでもない。そのためには、CEOは、特にガバナンス・コンプライアンス、法的リスクマネジメントを一体のものとしてとらえたうえで、企業法務部門がそのキードライバーとして最も重要な

スタッフであることを認識し、リソースや権限の配分において最大限配慮すべきである⁽²⁸⁾。また企業法務部門はCEOに直属し、⁽²⁹⁾ 間断のない報告を行う体制が望ましいことは言うまでもない。総務、人事、経営企画等の他部門に属する場合でも、法務・リスク管理・ガバナンス事項については、CEOはもちろん、常務会、取締役会、監査役会での定期報告や重大問題の直接、独立した報告を行うことで、トップマネジメントとのホットラインや信頼関係を醸成することは極めて重要であろう。また、特にGuardianとしての機能強化を考えるのであれば、企業法務部門は公益通報制度を所管し、内部監査・監査役・社外取締役との緊密な連携が保てるように努力し、CEOをはじめ経営陣に対して広く意見具申ができる体制を整えるべきであろう⁽³⁰⁾。これらのことは、企業法務部門全般に言えることではあるが、規模の大きな会社に比べ、特に小規模企業法務部門（比較的小規模な会社）であるがゆえに一般的にはCEOとの距離感も近く、一旦このような関係を構築できれば、極めて直接的な効果があると思われる。

④ 社内外弁護士の戦略的・安定的関係を長期的に確立すること

米国の大企業が行ってきたように、社外弁護士のコストの高さゆえに社内弁護士の増強による社外弁護士の仕事の取り込み（Internalization）とコスト優先の社外法律事務所の競争調達を行うことは、わが国においては一部の「メガクラス法務」部門・外

(28) 米国の全国的な経営者の団体であるNACD（National Association for Corporate Directors）の最近のレポートによれば（NACD Blue Ribbon Committee Report on Culture as a Corporate Asset, 2017）、取締役と取締役会の責務として、リスクマネジメント、コンプライアンス、内部統制上のGC/CLO等の役割にリソースを配分し、経営全体でその役割を十分に果たさせ、常時報告がなされ、適切な企業文化の醸成に役立っているか否かについて、細心の注意が払われるべきことを提言している。

(29) ACC Chief Legal Officers 2017 Surveyによれば、米国においてはGC/CLOの72%はCEOに直接報告し、同様に2/3は取締役会に常時陪席しているという。同調査によれば、このようなCEOに対する直接報告制度の国際比較では、中東・アフリカが最も高く（95%）、アジア・パシフィック（日本はデータがないため含まれていない）が最も低い（42%）。

(30) 外資系を除き、GC/CLO制度の導入のきっかけは、不祥事や大きな会社体制変革の場合に多いといわれる。そのような事態に至らない場合でも経営者の理解を得て、将来GC/CLOとなるべき有資格者人材を確保したり、有期でも実務経験豊富な社外弁護士が事実上、小規模企業法務の改革に関与することが望ましいであろう。

資系法務部門の例外を除き、前提条件が異なり（予算との相対的な問題はありうるものの、米国等と比較して、わが国において絶対額として弁護士費用が高すぎるという指摘は多くない）、現実的であるとはいえない場合が多いと考えられる。むしろ、酒向教授が指摘される Externalization モデルをベースに、いくつかの、会社の内部をよく知り専門分野の実務能力の高い法律事務所（中小規模で可）を戦略パートナーとして安定的な関係を確立し、リソースの不足を補い、社内において取組めていない業務や、特に Guardian 機能の強化拡大について、継続的なアドバイスや支援を受け、このような社外弁護士は企業法務部門のみならずトップマネジメントとの直接の信頼関係の構築に努めるべきであろう。これらのことは、企業法務部門の戦略的強化に役立つだけでなく、若手の優秀な社内・社外弁護士の相互連携・共同育成を進め、将来的に弁護士の社内外人事交流施策（Revolving Door による交流）を進める基盤を作ることとなる。そのためには、長期的視野に立って社内弁護士の処遇は社外弁護士にできるだけ近づけ、戦略的なパートナーとして相互に交流が可能な処遇モデルを構築すべきであろう。

⑤ 社内だけでなく、Outsourcing 等の方法による業務の標準化・効率化や IT/AI 技術の導入によるコストダウンを常に行うこと

Susskind 教授が指摘する Decomposing, Outsourcing, IT/AI 化は、海外業務を中心に社外弁護士事務所が弁護士・専門家ネットワークを構築し、大幅なコストダウンや業際的なサービスで差別化を図るにあたり求められる事項であるが、企業法務部門も社内だけでなく、戦略パートナーとなるべ

き法律事務所に対して、安定的関係をベースにこのような要請を行い、コストダウンのメリットを継続して共有すべきであろう。

⑥ 「小規模法務」部門の運営やその強化に関する情報、教育、継続改善を行う仕組みを関係者で共有すること

わが国の企業法務部門の多数を占める「小規模法務」部門の視点で、その強化のために個々の企業内だけで努力改善することに限界があることは当然である。規模の大小に応じたあるべき企業法務部門の姿とその牽引役となるべき社内外弁護士のロールモデルを構築して、継続強化するための環境を整備し、社会的な認知を獲得するには、関係企業、企業法務団体、弁護士、弁護士会、法科大学院等の関係者が情報交換を行い、連携して継続的な改善を行うことが有効であろう。そのために、法科大学院が教育研究のテーマとしてリーダーシップを発揮することができれば、その波及効果は大きいものと考えられる。⁽³¹⁾

V. 終わりに

上述した通り、わが国の企業法務部門は規模・業種による格差が大きく、司法制度改革による職域拡大もまだまだ隔々まで及んでいるとは言えない状況にある。また、グローバル化や IT/AI 化による法務サービスの変化の観点でも今後起きる変化の予測は困難であるが、わが国だけが現状から全く変わらないということはありません、いずれ大きな変化の波が押し寄せてくるであろう。わが国企業の多数を占める「小規模法務」部門を有する会社の健全で長期的発展を支えるキーワードの一つは、その

(31) 米国では、法律家は法務サービスを行うにあたり、Expert Technician, Wise Counselors, Effective leaders として、依頼人とステークホルダー、法律システム、所属する組織、より広いソサエティに責任を負うが、コアとなる法的な能力だけでなく、補完的能力としてより広いビジョン、知識と組織運営のためのカウンセリング能力、リーダーシップが必要であるので、そのような能力の醸成のために、ロースクールにおいても、ビジネススクールのようなケースメソッドによる統合教育を行う必要性があるとする動きがある。（Ben W. Heineman JR, William F. Lee & David B. Wilkins, “Lawyers as Professionals and as Citizens : Key roles and Responsibilities in the 21st Century”, The Center on the Legal Profession at Harvard Law School. https://clp.law.harvard.edu/assets/Professionalism-Project-Essay_11.20.14.pdf 2017年10月確認）

企業法務部門の法務力の強化であり、諸外国の動向をみきわめつつ、わが国独自の議論が進むことを期待したい。

(完)