

# 企業の弁護士役割観は変わりつつあるのか

—— 弁護士業務に関する三つのアンケート調査から ——

福 井 康 太  
福 井 祐 介

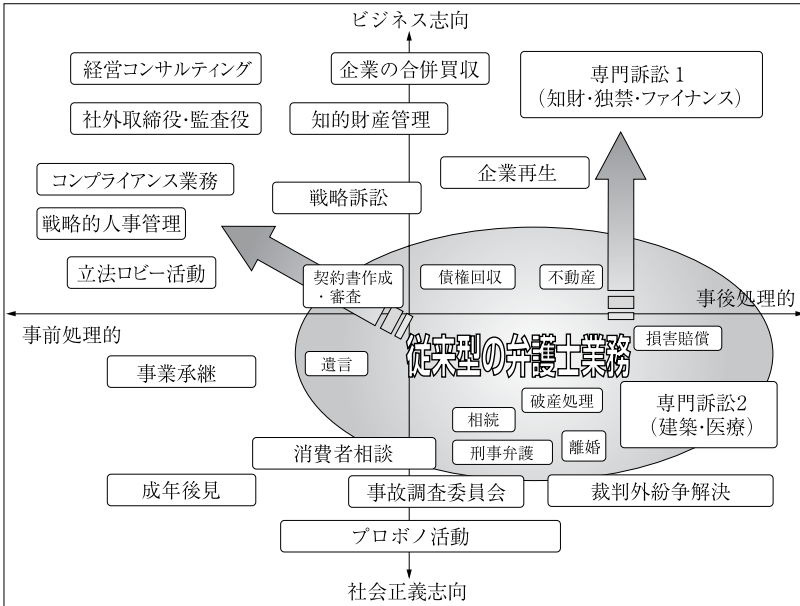
はじめに

- 一 三つの調査
  - 二 企業対象調査にみる弁護士の活用状況
  - 三 一般弁護士対象調査にみる企業と弁護士の関係
  - 四 組織内弁護士対象調査にみる企業と弁護士の関係
- 結びに代えて

はじめに

日本の司法制度を根本から見直すべく、一九九九年七月に司法制度改革審議会が内閣に設置されてから、すでに

図表0-1 弁護士職域マッピング



一〇年以上が経過している。同審議会は、二〇〇一年六月に意見書を提出してその役割を終えたが、その提言内容のほぼすべてが二〇〇二年から二〇〇四年にかけての司法制度改革推進本部各検討会での議論を経て実施され、いまやその成果が検証される段階に達しはじめている。とりわけ、一般の司法制度改革の「三つの柱」の要と見られてきた司法制度の「人的基盤の拡充」について、様々な評価の声が上がってきている。<sup>(3)</sup> もともと、その多くは実態調査の裏付けのない、「思い込み」に基づいた批評に留まってきた。果たして、弁護士に対して社会はどのようなニーズを有し、どのような役割を期待しているのだろうか。変わりつつあるとすればどのように変わろうとしているのだろうか。この点を実証的に明らかにすることなく法曹養成制度のあり方を論じて、生産的ではないように思われる。<sup>(4)</sup>

そこで本稿では、日本の弁護士に対する役割観

について、主として企業との関わりにおいて把握を試みる。本稿で企業との関わりを重視するゆえんは、今日の弁護士の活躍するフィールドが、個人顧客を対象とする一般民事を中心とする従来型の弁護士業務から、企業等の組織を対象とするコンプライアンス業務を中心とする新しい法務領域へと大きく拡大しつつあるように思われるからである。図表0-1「弁護士職域マッピング」は、弁護士の職域が右下の象限（事後処理的で社会正義志向）から右上の象限（事後処理的でビジネス志向）および左上の象限（事前処理的でビジネス志向）へと拡大しつつある状況を図式化したものである。この図は、私たちの研究グループが企業と弁護士とを対象とする実態調査を行うにあたって立てた仮説に基づいている。一般民事を中心とする従来型の弁護士業務に対するニーズ（事後処理的で社会正義志向）が今日の企業においても主要であることについて疑う余地はない。しかし、この「弁護士職域マッピング」に示したような弁護士業務の変容ないし拡大が、目立たないながらも着々と進行しているのではないか。そして、そうした変化のいわば「成長点」にあたるのが、これまで日本ではなじみのなかった「組織内弁護士」<sup>(5)</sup>という存在なのではないか。

この仮説が妥当だとするならば、それにしたがって弁護士役割もまた変化する、という仮説の妥当性もまた検討されてよいであろう。このような問題意識から、私たちは、科学研究費補助金基盤研究(A)「法曹の新職域グラウンドデザイン構築」(研究代表者・三成賢次)の補助を得て、企業、一般弁護士、そして組織内弁護士を対象とする三つのアンケート調査を実施した<sup>(6)</sup>。本稿では、これら三つの調査結果の分析を通じて、企業を舞台とする弁護士業務のありようとその変化の方向を明らかにしたいと考えている。

司法制度改革審議会は、国民がより利用しやすい司法制度の実現を理念として掲げていた。この理念は一〇年あまりの時を経てどのような形で結実しつつあるのか。本稿はこの問いに対する一つの回答の試みでもある。本稿の

結論を先取りしておく、まず調査結果からは従来のな弁護士イメージが企業においても弁護士にとっていまだに主流であることが確認された。しかし、企業における新たな弁護士ニーズも確実に存在していることが明らかにされ、また、これに対応する弁護士役割は従来のものとは異なっている可能性が示された。これらの結果から、少なくとも組織内弁護士という弁護士の「新しい働き方」は、そのような可能性を現実化させるポテンシャルを持っているという示唆を得ることができた。こうした形での一般市民の弁護士へのアクセス経路増加は、司法制度改革の理念の指し示した方向から、少なくとも外れてはいないだろう。また、法曹教育の今後を見据える観点からも、そうした変化への兆しは十分な検討に値すると思われる。

## 一 二つの調査

### 1 調査の目的

右記のような問題意識にしたがって、私たちは、変わりつつある現代日本の弁護士像をなるべく多角的に捉えたいと考えた。そのために二〇〇七年から二〇〇八年にかけて、一連のアンケート調査を実施したのである。企業と関わりのある業務を中心に日本の弁護士像は転換しつつある、との命題がここでの中心仮説である。

それを検証するためには、企業を対象とする調査はもちろん、一般の弁護士に対する調査、および一種の「前衛集団」であるところの組織内弁護士に対する調査が必要であると考えられた。これら三つの母集団を対象とする調査の分析を通じて、いわば複数の光源から照射された像として、現在の弁護士像を立体的に浮かびあがらせようを試みた。

以下に紹介する三つの調査はいわば有機的な一体として扱われている。

## 2 調査の概要

三つのアンケート調査の概要は次のようになる。

①全国の企業を対象とする『企業における弁護士ニーズに関する調査』<sup>(7)</sup>

この調査は、二〇〇七年二月に実施され、日本全国の企業二〇〇〇社を対象として調査票を配布した。標本抽出において、帝国データバンク登録の大企業（従業員数一〇〇人以上の企業）と中小企業（従業員数一〇〇人未満の企業）を一〇〇〇社ずつ標本とした。調査票は郵送法によって配布し、三二〇票を回収した。回収率は一六・〇％であった。

②大阪弁護士会所属弁護士を対象とする『弁護士業務に関するアンケート調査』<sup>(8)</sup>

この調査は、企業等の組織に所属していない一般の弁護士を対象にするもので、大阪弁護士会の後援のもとで実施された。<sup>(9)</sup> 実施年月は二〇〇八年八月であり、大阪弁護士会所属の弁護士を対象に一五〇〇票の調査票を郵送法によって配布し、一九四票を回収した。標本抽出においては、大阪弁護士会の弁護士検索データベースから弁護士を等間隔抽出し、若干の調整を行った。回収率は一二・九％であった。

③日本の組織内弁護士全数を対象とする『組織内弁護士の業務に関するアンケート調査』<sup>(10)</sup>

この調査は、企業に所属している組織内弁護士を対象にするもので、<sup>(11)</sup> 実施年月は二〇〇八年八月であり、全国の組織内弁護士を対象に調査票を配布した。標本抽出においては、日本弁護士連合会の弁護士検索データベースを利用し、事務所所在地が企業内となっている弁護士をキーワード検索によって可能な限り全数抽出した。調査票は二五九票を郵送法によって配布し、六八票を回収。回収率は二六・三％であった。

以下本稿においては、『企業における弁護士ニーズに関する調査』を調査①、『弁護士業務に関するアンケート調査』を調査②、『組織内弁護士の業務に関するアンケート調査』を調査③、とそれぞれ略称することにする。

### 3 本稿で扱われる調査結果

これら三つの調査には、それぞれの調査対象別により絞り込んだ問題関心が盛り込まれている。それらを整理したのが左掲の(ア)～(オ)であり、三つの調査それぞれで用いる調査票にはそれらに対応する調査項目が盛り込まれた。箇条書き末尾の括弧内には、それぞれの問題関心がどの調査票に実装されたかが示されている。

- (ア) 企業においてどのような弁護士業務が期待されているか（調査①）。
- (イ) 弁護士と隣接法律専門職との関係（調査①②）。
- (ウ) 弁護士は企業において実際にどのような業務を行っているか（調査①②③）。
- (エ) 組織内弁護士の地位等（調査③）。
- (オ) 弁護士としての職業意識（調査②③）。

本稿では、これらの問題意識のうち、企業における弁護士業務についての(ア)と(ウ)が中心的な分析対象となる。あわせて、弁護士と隣接法律専門職との関係についての(イ)、組織内弁護士の地位等についての(エ)、および弁護士の職業意識についての(オ)に関しても、議論に関係のある範囲でのみ紹介する。

なお、本稿で紹介されなかった調査結果も一般に公開されている。入手方法については本稿末の注(6)を参照さ

りたい。

## 二 企業対象調査にみる弁護士の活用状況

### 1 顧問弁護士契約と組織内弁護士雇用の有無

調査①は企業対象調査であり、「企業における弁護士ニーズ」を明らかにすることを主要内容としている。それではさっそく調査結果の紹介に移ろう。

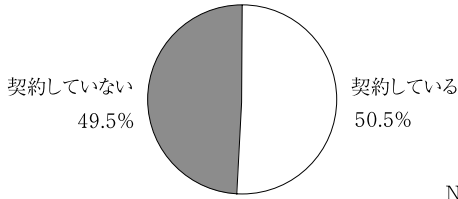
まず、企業における顧問弁護士の有無を質問したところ、顧問弁護士が「いる」と回答した企業は約半数であった(図表2-1-1)。正規従業員数一〇名未満の企業で顧問弁護士が「いる」と回答したケースはかなり少ないが、従業員数が多くなるほど顧問弁護士が「いる」との回答が多くなる(図表2-1-2)。顧問弁護士の有無についての企業規模による格差は大きいと言える。

これに対して、組織内弁護士を直接に雇用しているケースはどうだろうか。組織内弁護士として弁護士を「雇用している」との回答は全体的に少ない(図表2-1-3)。また、これに関しては、企業規模のいかに拘わらず、弁護士を「雇用している」との回答は少ない(図2-1-4)。解釈上注意を要するが、二・二%も弁護士を雇用していると回答した企業が存在すること自体、ここには明らかな変化の萌しを読みとることができる。<sup>(12)</sup>

### 2 弁護士を利用しない理由

日常の業務において「弁護士を必要としない」と考えている企業は現実にはかなり多いだろう。もちろんそうした企業でも、不慮の事態に対処するための弁護士のスポットの利用へのニーズは存在するはずである。本設問では、

図表 2-1-1 顧問弁護士との契約有無



図表 2-1-2 顧問弁護士との契約有無（正規従業員数規模別）

		契 約	契 約	合 計
		している	していない	
10名未満	度数	12	58	70
	%	17.1	82.9	100.0
10名以上～100名未満	度数	33	56	89
	%	37.1	62.9	100.0
100名以上～300名未満	度数	80	35	115
	%	69.6	30.4	100.0
300名以上	度数	35	7	42
	%	83.3	16.7	100.0
合 計	度数	160	156	316
	%	50.6	49.4	100.0
欠 損 値				4

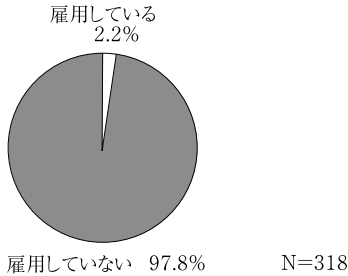
そのようなスポット的利用のニーズは除外し、企業が弁護士を日常の業務において利用する意向について質問した。そのさい利用形態を「顧問契約」と「雇用」とに大別し、それぞれ「顧問契約していない」理由と「雇用していない」理由とをたずねた。左掲の図表2-2-1および図表2-2-2は、複数回答で回答が多かったものから降順でソートしている。

「顧問契約していない」と「雇用していない」のいずれの理由についても、弁護士を利用しない理由のトップは「弁護士を必要とする仕事がない」であり、これに「弁護士を利用する社内体制が整っていない」、「報酬が高い」が続いている。あえて違いを挙げれば、図表2-2-1においては「報酬の基準が不透明」の回答率が若干高いのに対し、図表2-2-2においては



企業の弁護士役割観は変わりつつあるのか

図表 2-1-3 弁護士の企業内雇用の有無



図表 2-1-4 弁護士の企業内雇用の有無（正規従業員数規模別）

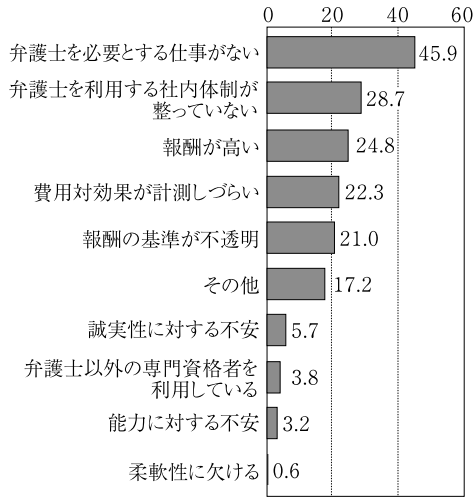
		雇	雇	合 計
		用	用	
		して	して	
		いる	ない	
10名未満	度数	2	68	70
	%	2.9	97.1	100.0
10名以上～100名未満	度数	2	86	88
	%	2.3	97.7	100.0
100名以上～300名未満	度数	3	112	115
	%	2.6	97.4	100.0
300名以上	度数	0	42	42
	%	0.0	100.0	100.0
合 計	度数	7	308	315
	%	2.2	97.8	100.0
欠 損 値				5

「費用対効果が計測しづらい」の回答率が若干高いのが目に付く程度である。これらの調査結果からは、多くの企業がいまだ弁護士の企業内における積極的な活用方法を明確に見いだせずにおり、また企業内での弁護士の受け入れ体制も整っておらず、その処遇方法のイメージもまた固まっていない現状が窺われる。

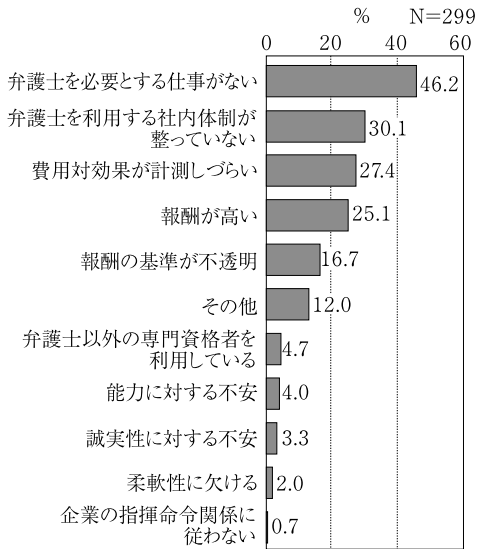
3 企業における隣接法律専門職に対するニーズとの関係

弁護士と職域が重なり合う隣接法律専門職<sup>(13)</sup>は、様々なビジネスの場で活躍している。企業における法的ニーズは、弁護士のみによって満たされることは現実的にはありえない。税務や会計な

図表 2-2-1 弁護士と顧問契約していない理由  
% N=157



図表 2-2-2 弁護士を雇用していない理由



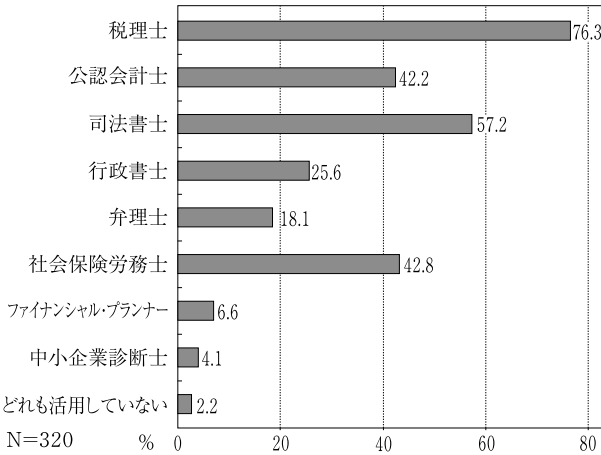
ど、分野ごとに関連する法令は膨大であり、必要とされるスキルは専門性が高く、しかも各分野に特化しているため「つぶし」がきかない。そして、實際上、これらの「士業」によるサービスを全く受けていない企業はほとんどないと思われる。ここでは、それらの隣接法律専門職の活用状況を見ていきたい。

図表 2-3-1 によると、弁護士を除いた隣接法律専門職として頻繁に利用されているのは第一に税理士であり、これに続いて司法書士、社会保険労務士、公認会計士となっている。

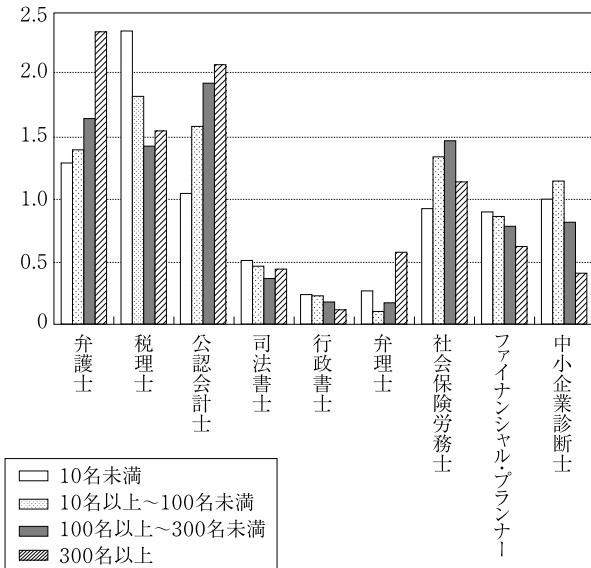
隣接法律専門職の利用度を企業規模別にみたものが図表 2-3-2 である。こちらは弁護士を含む比較であるが、弁護士、公認会計士、社会保険労務士は、中小企業よりも大企業でよく利用され、税理士と中小企業診断士は中小

企業の弁護士役割観は変わりつつあるのか

図表 2-3-1 弁護士以外の専門職の活用度



図表 2-3-2 専門職の活用度（企業規模別）



企業でよく利用される傾向がみられる。  
 これらについて解釈すれば、大規模組織と中小規模組織における組織内分業のあり方の違いが隣接専門職の利用のあり方に反映している可能性がある。程度の問題ではあるにせよ、税理士と中小企業診断士の業務は、ある程度の大企業であれば、自らの組織機構のなかで専門性を伴う分業体制を設けることによって内部化しやすいのではな

いか。これに対して、弁護士、公認会計士および社会保険労務士の業務については、そのような内部化を可能とするような条件が何らかの理由（業務独占や特殊な専門性など）によって満たされにくいのであろう。なおかつ、多様な経営上の問題に直面しやすい大企業において、弁護士、公認会計士および社会保険労務士を企業外リソースとして活用する傾向が強い、と言えるのではないか。

#### 4 企業における専門職の活用意向

次に、企業における弁護士を含む専門職の活用意向を、代表的な業務別に検討することにした。まず、図表2-4-1によれば、経営コンサルタント業務に使いたい専門職は、公認会計士を筆頭に、税理士、弁護士、そして中小企業診断士となっている。

また、図表2-4-2によれば、人事・労務管理業務については、その専門性からも事前に明らかであるが、社会保険労務士の回答が圧倒的に多く、次いで弁護士となっている。その他の専門職については、いずれも回答が少ない。

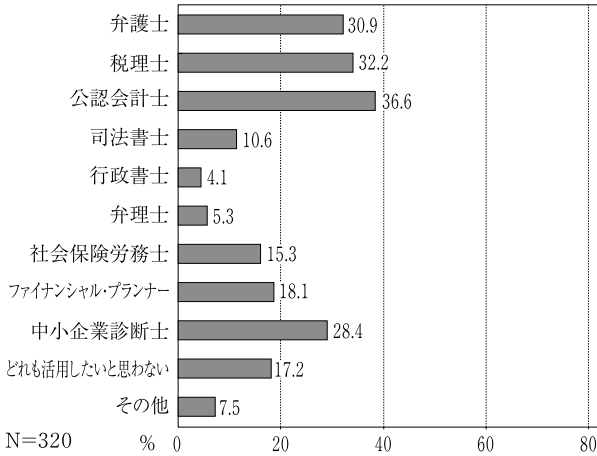
図表2-4-3によれば、財務管理・運用業務については、これも予想通りであるが、税理士、公認会計士へのニーズが圧倒的に高く、弁護士に対するニーズはファイナンシャル・プランナーよりも低い。

また、図表2-4-4によれば、企業ブランドを高める業務については、「どれも活用したいと思わない」の回答が最も多く、次いで弁護士との回答が多く、これに公認会計士、中小企業診断士といった回答が続いている。

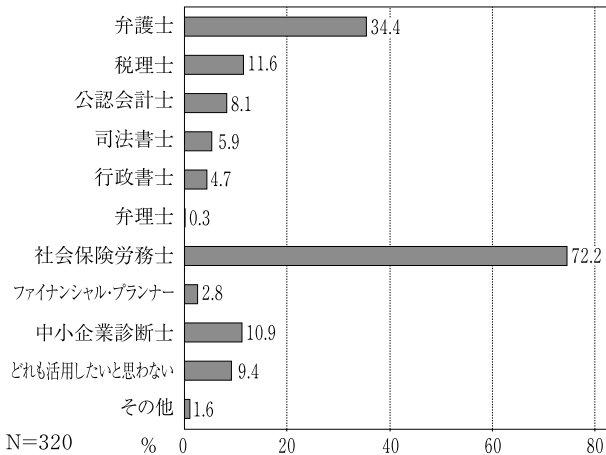
そして図表2-4-5によれば、総合的な経営アシスト役としての業務については、税理士とする回答が最も多く、次いで弁護士と公認会計士とする回答が多い。これに社会保険労務士や中小企業診断士が続いている。

企業の弁護士役割観は変わりつつあるのか

図表 2-4-1 経営コンサルタント業務で活用したい専門職



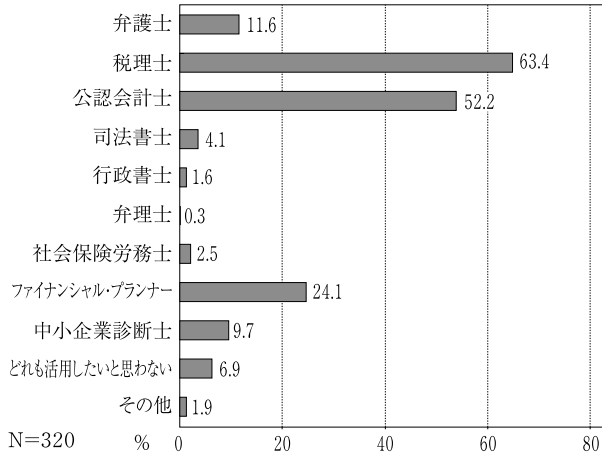
図表 2-4-2 人事・労務管理業務で活用したい専門職



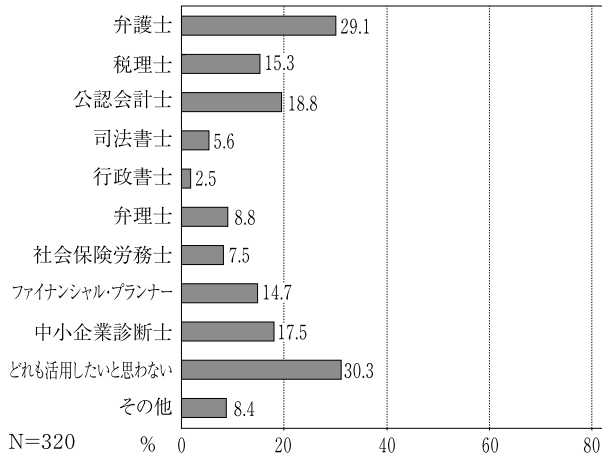
図表 2-4-1 から図表 2-4-5 までを通して言えることだが、企業経営をサポートすることのできるさまざまな種類の専門職のなかで、総合的には弁護士へのニーズは高い。とはいえ、業務のタイプによっては、図表 2-4-2 や図表 2-4-3 が示すように、弁護士以外の専門職へのニーズの方が高くなる。これらの結果は、企業の専門職ニーズにおいて、それぞれの専門職の「使い分け」がなされていることを意味している。つまり、各種の専

門職の業務は、業務独占の専門職分野は別格として、一般に専門性が高ければ高いほど参入障壁も高い。そのためそれぞれが自然にニッチを構成することになり、結果として各専門職はお互いの領分を尊重しつつ棲み分けを行うことになる。また一部には専門職団体間の協定で棲み分けている面もあるだろう。企業側からすれば、弁護士は別に「何でも屋」ではなく、固有のニッチにおいて専門性を発揮する存在として理解されているのではないか。

図表 2-4-3 財務管理・運用業務で活用したい専門職



図表 2-4-4 企業ブランドを高める業務で活用したい専門職



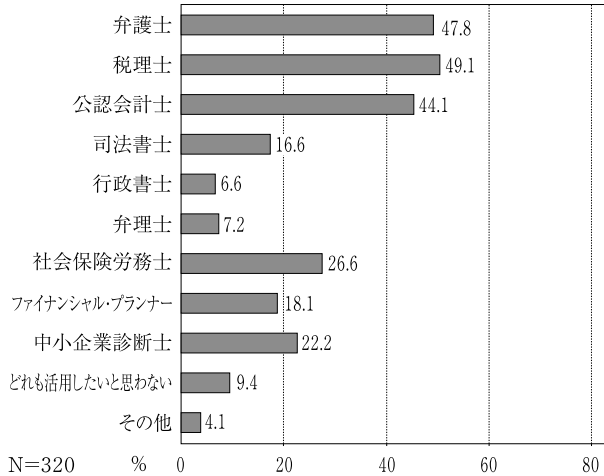
次に挙げられているのが、「法令調査」「契約書の審査」などの業務である。これらは、いわば予防法務的なタイ

に「専門的知識を要する訴訟」と「競争戦略目的での訴訟」が含まれていることは、新しい動向として注目に値す

は、困ったときに相談する専門家としての従来のな弁護士像と合致する、これらの業務なのであろう。なお、ここ

は、困ったときに相談する専門家としての従来のな弁護士像と合致する、これらの業務なのであろう。なお、ここ

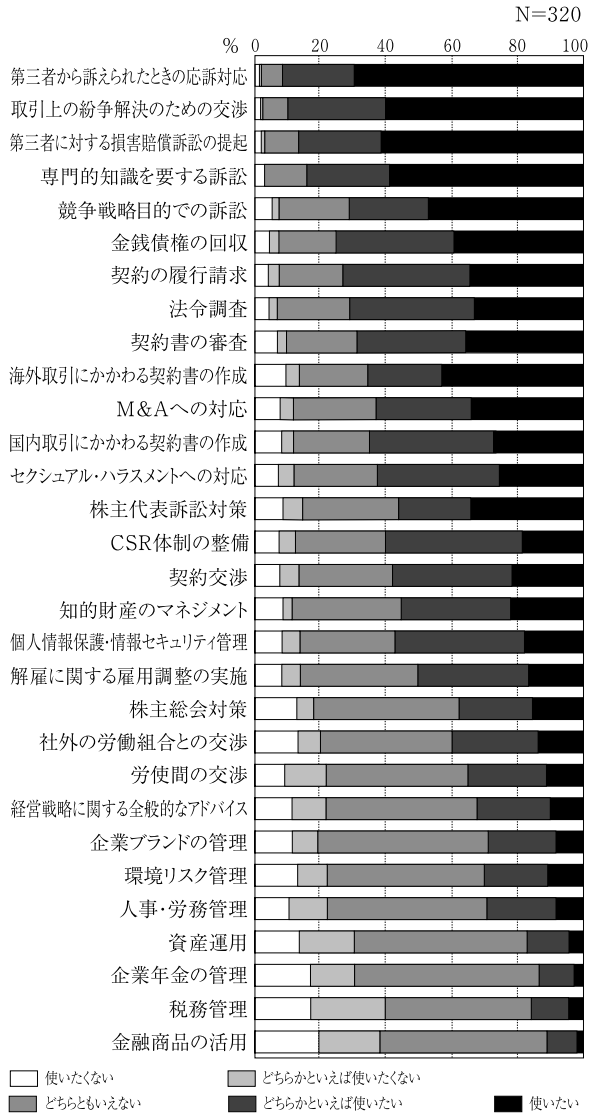
図表 2-4-5 総合的な経営アシスト役としての業務で活用したい専門職



5 「理想状態」における企業の弁護士ニーズ  
 さて、ここでは「弁護士を活用する上での様々な障害がなくなり、合理的な費用で臨機応変に弁護士のサービスを利用できるようになった」という一種の理想状態を仮定し、企業における弁護士ニーズについて質問を行った。設問には企業を相手として弁護士が行う代表的な業務を三〇種類例示し、それらについて五件法で回答してもらった。その結果を「使いたい」の多い側から降順にソートしたのが図表2-5-1である。

回答結果を見ると、上位項目には「第三者から訴えられたときの応対対応」「取引上の紛争解決のための交渉」など、おおむね訴訟または対外的な紛争解決に関連する、事後対応的な法的業務が挙げられている。ここから読み取れることは、企業における弁護士ニーズとしてまず念頭に置かれているの

図表 2-5-1 弁護士を利用したい業務



プの業務である。これに続いて「海外取引にかかわる契約書の作成」「株主代表訴訟対策」「M&Aへの対応」「国内取引にかかわる契約書の作成」「セクシュアル・ハラスメントへの対応」などが来る。これらの業務は、予防法務的側面も含んだマネジメント業務であると言える。最上位グループに並んだ伝統的な弁護士業務の陰でそれほど目立たないとはいえ、これらの業務は企業の間接部門において重要な位置を占め、今後の動向が大いに注目される。



最下位グループとなるのは「企業年金の管理」「税務管理」「金融商品の活用」といった業務群である。企業の側から、これらの業務を弁護士に期待することはあまりないと言える。多くの場合、これらは企業内のリソースでまかなわれるか、税理士や社会保険労務士など他の専門職に任されるのであろう。

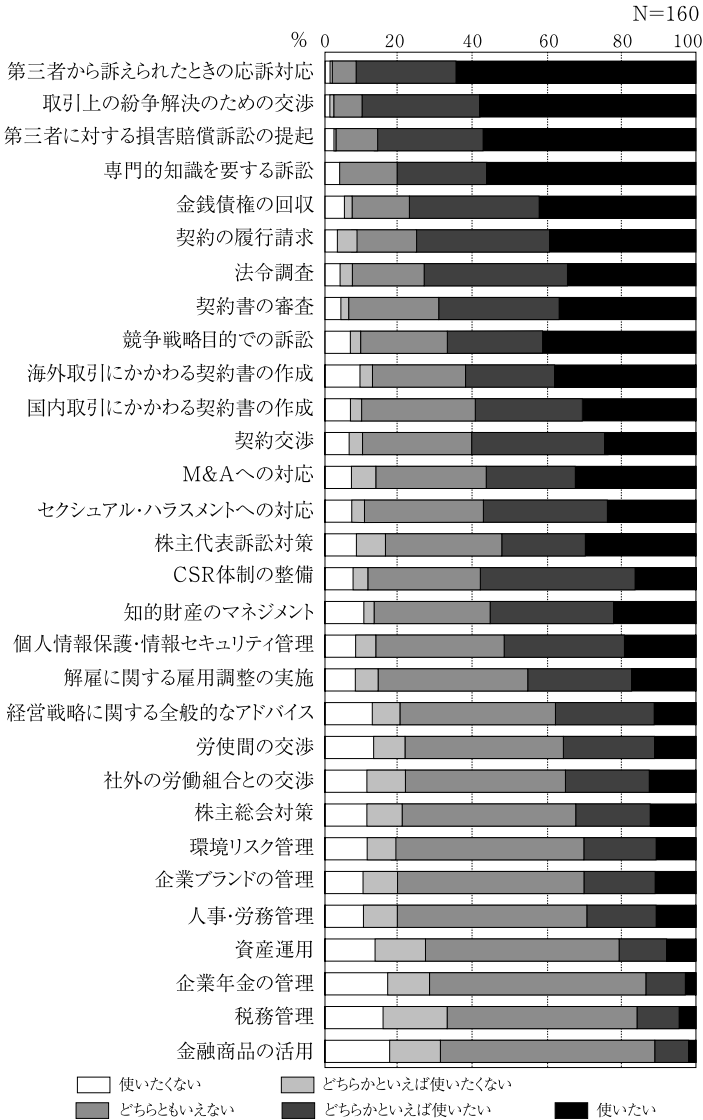
この設問については、念のため企業規模による違いをみておきたい。そのため正規従業員一〇〇名未満と一〇〇名以上にサンプルを二分割した。分割後の再集計結果が図表2-5-2および図2-5-3である。

二つの図表を見比べると、正規従業員数一〇〇名未満の企業と一〇〇名以上の企業の回答結果は共通点が多い。上位四番目までの順序は「第三者から訴えられたときの応訴対応」「取引上の紛争解決のための交渉」「第三者に対する損害賠償請求の提起」「専門的知識を要する訴訟」であり、全く同一である。これらを見る限り、中小企業と大企業の弁護士ニーズに大きな違いはない。

しかし若干の相違点もある。一〇〇名未満の場合、第五位に「金銭債権の回収」、第八位に「契約書の審査」が挙げられている、これらは一〇〇名以上企業におけるそれらの項目（それぞれ十位と十一位）よりも高順位である。それに対して、一〇〇名以上の場合、第五位に「競争戦略目的での訴訟」、第六位に「M&Aへの対応」が挙げられているのも目立つ。また一〇〇名未満では「契約交渉」の順位が一二位と比較的高く、「株主総会対策」の順位は二三位と比較的低いが、一〇〇名以上の場合、これらはそれぞれ一九位と二十位である。また、一〇〇名未満では「海外取引にかかわる契約書作成」と「国内取引にかかわる契約書作成」が十位と十一位ではほぼ同順位であるのに対し、一〇〇名以上では、「海外取引にかかわる契約書作成」の順位が九位と相対的に高く、「国内取引にかかわる契約書作成」が十四位と相対的に低い。

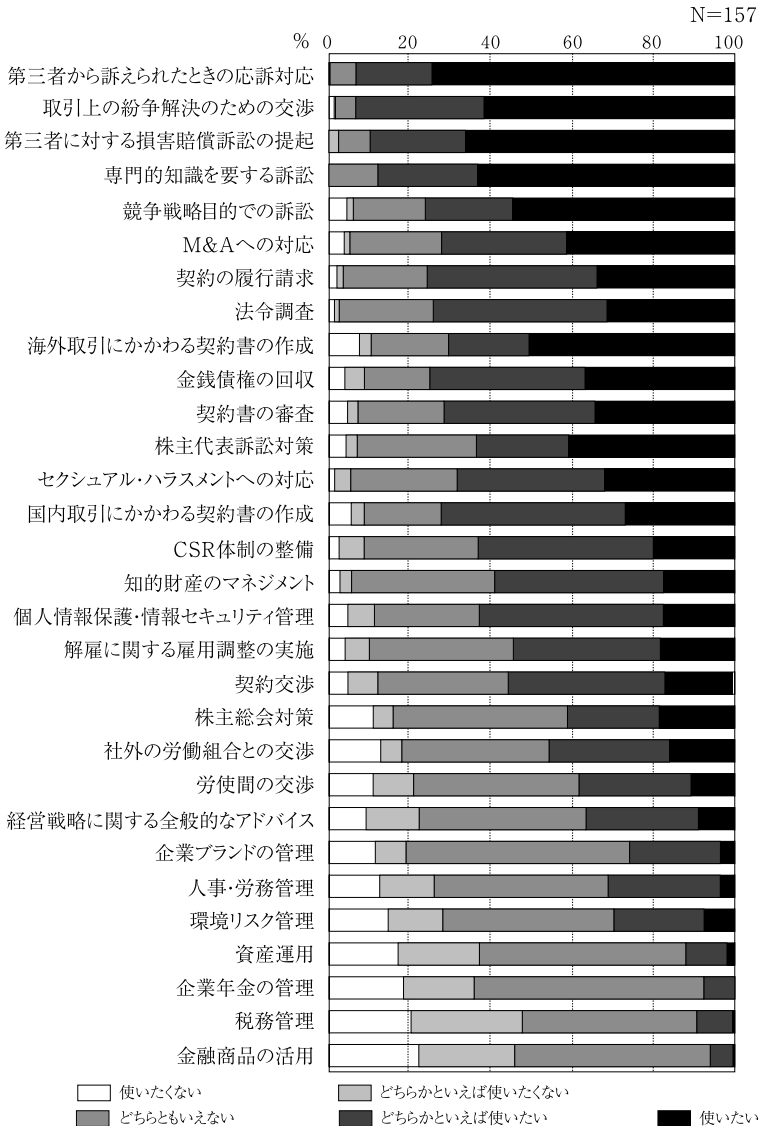
これらの解釈であるが、大規模な企業には独立の法務部があることが多く、そのような体制によって企業内部で

図表 2-5-2 弁護士を利用したい業務（正規従業員数100名未満企業）



企業の弁護士役割観は変わりつつあるのか

図表 2-5-3 弁護士を利用したい業務（正規従業員数100名以上企業）



の高度な法的ニーズへの対応がある程度は可能である。これに対して、中小企業はそういったものをもたない企業が大半であろう。これに加えて、大規模企業は株式公開をしている企業が多く、中小企業とは異なる高度な法的ニーズを持っていることが窺われる。これらの要因が相まって、弁護士ニーズに対する上記のような規模別の相違が生じてくるのではないか。

## 6 組織内弁護士<sup>(14)</sup>に対して企業が期待する役割類型

先に見たように、ほとんどの企業では現在のところ弁護士を直接に雇用してはいない。しかし企業が「かりに」弁護士を直接雇用したら、どのような役割を果たしてもらおうとするだろうか。この問いについては、図表2-6-1のような回答結果が得られた。設問上、組織内での弁護士の役割についてはあらかじめ数タイプに類型化<sup>(15)</sup>して質問している。結果は回答の多かった項目から降順にソートした。

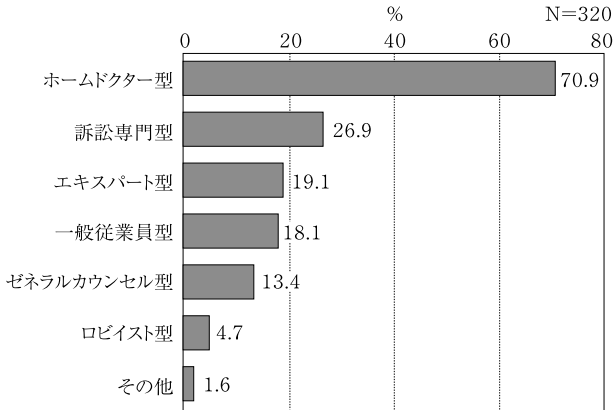
結果として、「ホームドクター型」(あらゆる法務に関与する「かかりつけ医」型の弁護士)の回答が群を抜いて多い。次いで「訴訟専門型」(法廷における紛争処理を主に行う型の弁護士)、「エキスパート型」(特定専門分野の仕事に専念する型の弁護士)、「一般従業員型」(他の一般従業員と同様の業務で法的知識を活用する型の弁護士)となっている。

多くの企業において、組織内弁護士に対する役割イメージ(社会学的にいえば「役割期待」)はとりあえず法律相談や紛争処理など何でも「お任せ」できる伝統的な弁護士像にとどまっていることが、ここでも示されていると言えらる。このこと自体は、組織内弁護士がいまだ身近でない現状において無理からぬことである。

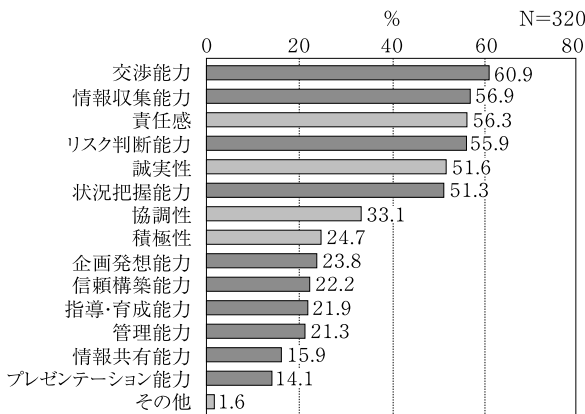
それでは組織内弁護士に対し、企業はどのような能力・資質を期待しているだろうか。一四種類の能力、資質項

企業の弁護士役割観は変わりつつあるのか

図表 2-6-1 企業が組織内弁護士に期待する役割類型



図表 2-6-2 組織内弁護士が期待される能力・資質



目から複数回答で選んでもらった回答結果は、図表2-6-1、2に示されている。この図もまた回答率の高い項目から降順にソートしており、棒グラフのバーは能力項目を濃色に、資質項目を淡色に塗り分けた。これによると、多かった回答は、「交渉能力」「情報収集能力」「責任感」「リスク判断能力」などであり、逆に、少なかった回答は「その他」を別にすれば、「プレゼンテーション能力」「情報共有能力」「管理能力」「指導・育成能力」などである。

総じて、高度な専門性をもったプロフェッショナルに対する能力・資質に回答が集中している。一方、企業の一員として組織に深く関わりながら働くうえで重要な能力・資質への回答率は低い。このことから見ても、企業の多くは、いまだに弁護士が他の従業員と同じ目線で職務に従事す

るというイメージを持つには至っていないことが窺われる。

結局、現時点での組織内弁護士イメージは、依然として従来型の弁護士に近い高度専門職としての姿であり、また求められる能力・資質についても、企業組織への深いコミットメントはあまり期待されてはいない。組織内弁護士が普及しているとはいえない現状においては、これらは自然なことであると思われる。これらの調査結果からは、企業等の組織内部に弁護士の新しい雇用場が広がりつつある昨今、今後起こる変化を分析する場合の比較のための準拠点が得られたとも言える。

### 三 一般弁護士対象調査にみる企業と弁護士の関係

#### 1 大阪一般弁護士調査の回答者プロフィール

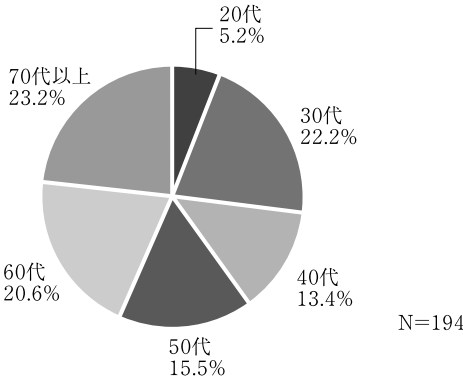
調査②は一般的な弁護士を対象とする調査である。

それでは最初に、回答者属性や所属事務所などといったプロフィールについて概観しよう。調査②の回答者は、後述する調査③（組織内弁護士調査）と比べて、比較的に高年齢層が多く（図表3-1-1）、それと相関して司法修習年次も古い（図3-1-2）。性別では比較的に女性が少ない（図表3-1-3）。年収については、一〇〇〇〇～三〇〇〇万円が多く、回答者の約半数を占める（図表3-1-4）。

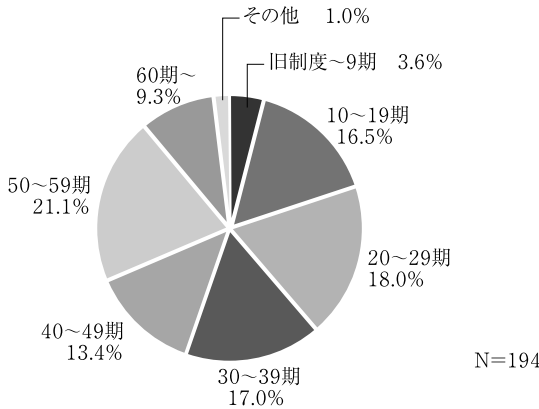
法律事務所の経営形態は単独事務所と共同事務所がほぼ半々である（図3-1-5）。そして、「勤務弁護士」<sup>16</sup>は約四分の一を占め、したがってそれ以外は単独弁護士もしくはパートナー弁護士ということになる（図3-1-6）。事務所の収入は年五〇〇〇万円を挟んで分布している（図表3-1-7）。

企業の弁護士役割観は変わりつつあるのか

図表 3-1-1 年齢構成 (一般弁護士)



図表 3-1-2 司法修習年次 (一般弁護士)



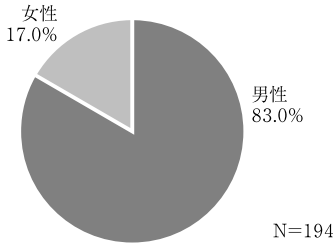
2 一般弁護士の業務内容

ここでは一般的な弁護士が比較的頻繁に行っている業務を、企業を相手とするかどうかを問わず、五八種類の業務から複数回答してもらった。図表3-1-2-1がその結果である。ここでは回答数の多い方から降順にソートしているのので、グラフの上位にある業務ほど一般的な弁護士がよく扱っている業務であるといえる。

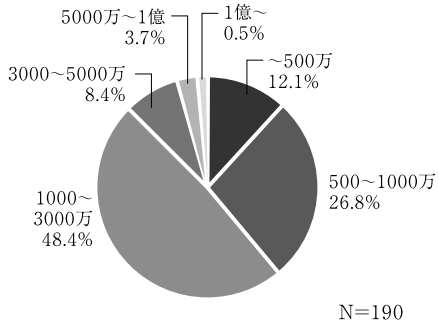
この図表によると、一般的な弁護士は「離婚」「相続」「個人破産」などといった民事案件を主に扱っている。まずは予想通りの結果であろう。

それでは、企業を相手(顧客)とする業務経験に限定すればどうなるだろうか。今度は三三種類の企業関連業務を列举し、それぞれの経験頻度を五段階で質問した。すると図表3-1-2-2のような回答が得られた。この図では五段階の回答を得点とみなし、その得点合計

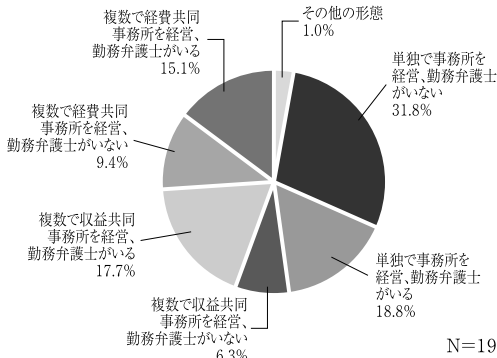
図表 3-1-3 性別比 (一般弁護士)



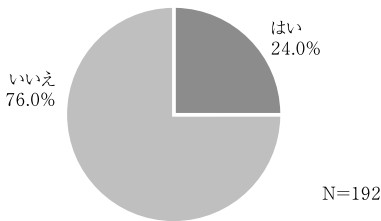
図表 3-1-4 年収 (一般弁護士)



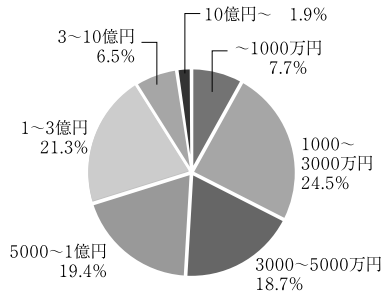
図表 3-1-5 法律事務所の経営形態 (一般弁護士)



図表 3-1-6 勤務弁護士か  
(一般弁護士)



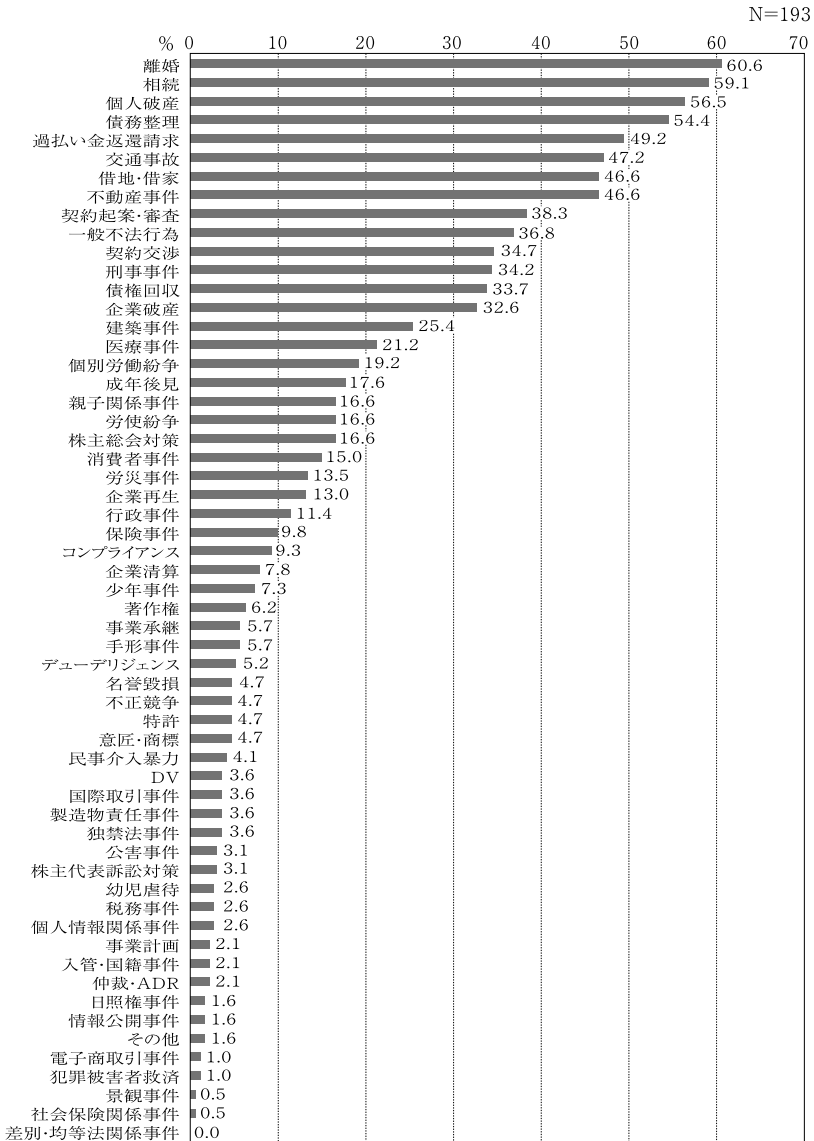
図表 3-1-7 事務所の2007年度粗収入  
(一般弁護士)



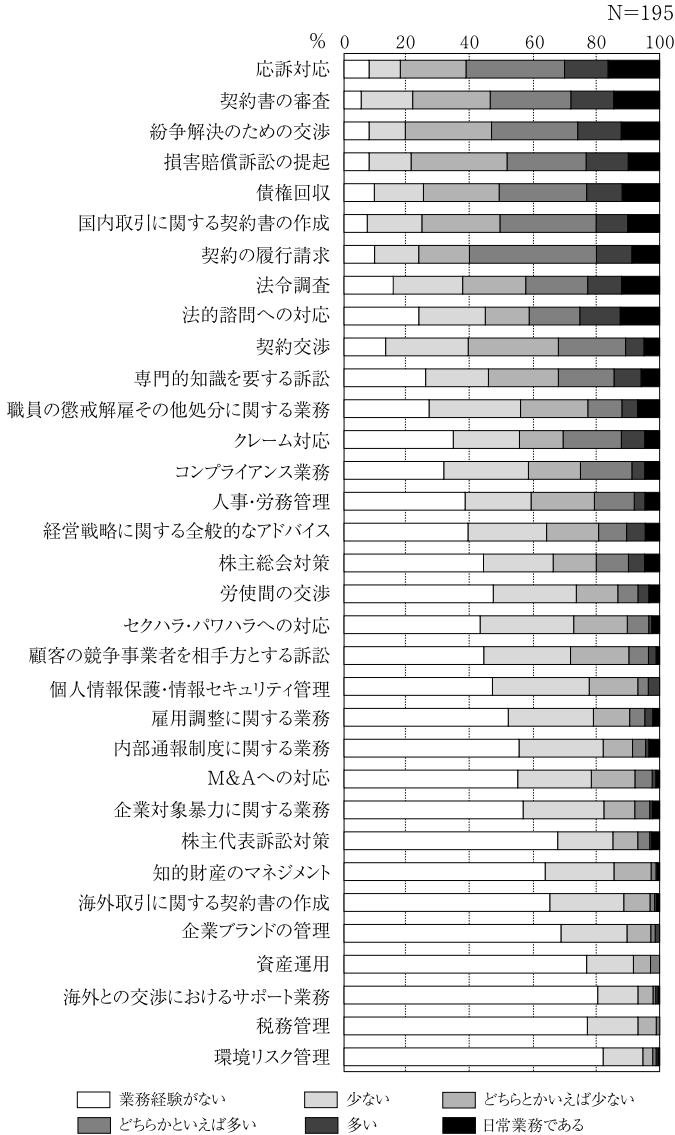


企業の弁護士役割観は変わりつつあるのか

図表 3-2-1 比較的頻繁に行っている業務（一般弁護士）



図表 3-2-2 企業を相手とする業務経験（一般弁護士）



が多い業務から降順にソートしているので、グラフの上位にある業務ほど一般的な弁護士が企業を相手に扱うこと  
の多い業務といえる。

図表3-2-2によれば、一般的な弁護士が企業を相手に行う業務としては、上位から順に「応訴対応」「契約  
書審査」「紛争解決のための交渉」「損害賠償訴訟の提起」などとなっている。それらは法的トラブルなどが発生し  
てからの事後的な対応業務という共通性格を有する。この結果は調査①の図表2-5-1とほぼ対応する結果であ  
って、企業側から見ても弁護士側からみても、一般的な弁護士業務がこのようなものであることを相互に裏付けて  
いる。

### 3 一般的な弁護士の職業意識

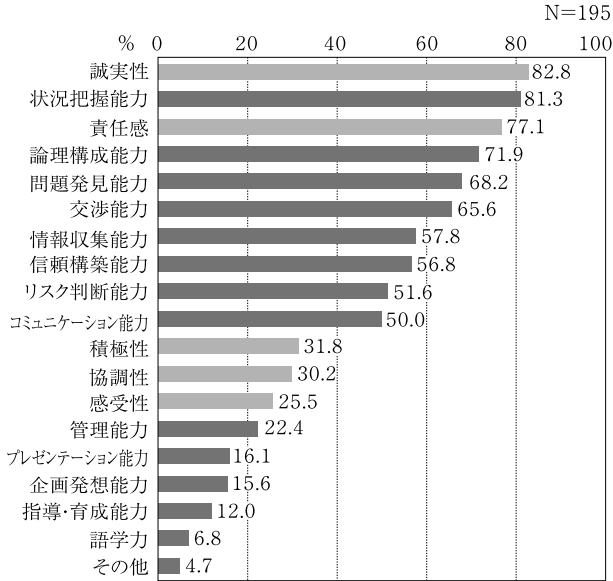
それでは、弁護士にはどのような能力・資質が必要であると、当の弁護士自身は考えているだろうか。法曹養成  
の観点からも興味深い設問であるが、結果は図表3-3-1のとおりである。ここでは一九種類の能力・資質項目  
から複数回答してもらった結果を、回答率の高い項目から降順で並べている。バーの色が淡色なのが資質項目、濃  
色なのが能力項目である。

図表3-3-1によれば、「誠実性」「状況把握能力」「責任感」「論理構成能力」といった、いかにも専門職に求  
められるべき項目の回答率が高い。調査①で質問した企業の側が求める能力・資質の結果はすでに図表2-6-2  
で紹介したが、それと見比べると上位および中位までの項目が似かよっていることに気づく（ただし調査①よりも  
本設問の項目数は四つ多い）。

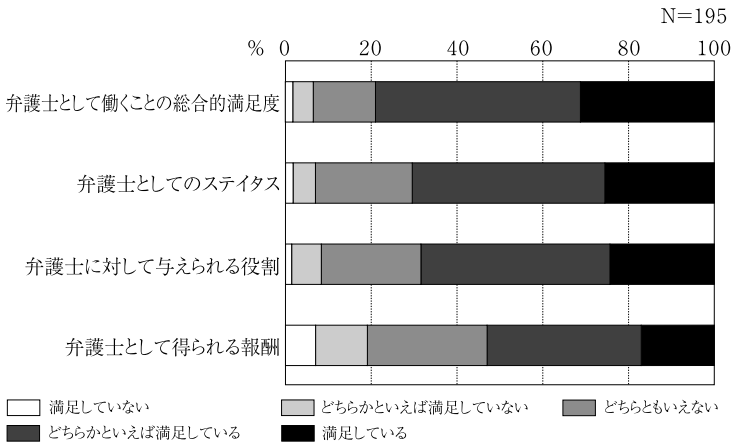
これらを見るに、専門職型の弁護士能力・資質のイメージは、一般的な弁護士にとってはもちろん、企業の側も

し、調査③で明らかになった組織内弁護士のいづくの能力・資質イメージは相当に異なっている。この点に

図表 3-3-1 弁護士に必要とされる能力・資質（一般弁護士）



図表 3-3-2 職業的満足度（一般弁護士）



ついでには後述する。

最後に、一般的な弁護士の職業的満足度を紹介する。図表3-3-2がその結果である。これも満足度を得点化し、高い方から降順にソートしている。これによれば、「総合的満足度」「ステイタス」「役割」「報酬」の順で職業的満足度が高い。その解釈であるが、弁護士の専門職としての報酬水準は世間並のレベルから見ても高いはずであるが、報酬についての満足度よりもステイタスに対する満足度の方が相対的に上となっている。弁護士の有するトップクラスの「職業威信」<sup>(17)</sup>と、弁護士よりも上には上がいるであろう職業別平均報酬の間の「地位の非一貫性」<sup>(18)</sup>がこうした調査結果として現れているのだろうか。

なお、調査③でも職業満足度に関する同様の質問を組織内弁護士に対して行っており、その結果は一般弁護士と比べて異なっているのだが、これも後述する。

#### 四 組織内弁護士対象調査にみる企業と弁護士の関係

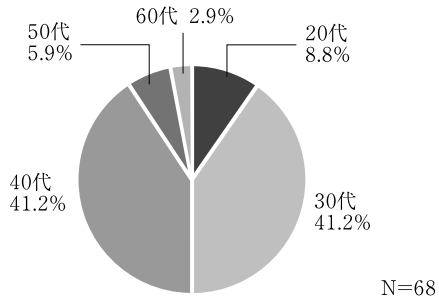
##### 1 組織内弁護士調査の回答者プロフィール

調査③は、日本全国の企業に勤務する組織内弁護士を対象とする調査である。<sup>(19)</sup>

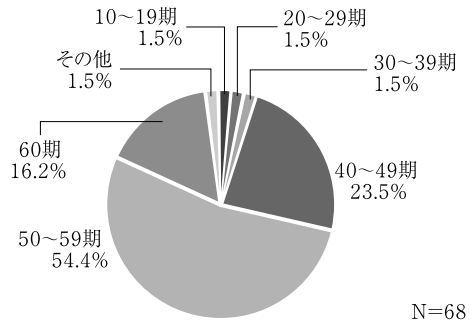
まず、回答者の属性や勤務先などのプロフィールを概観し、調査時点における組織内弁護士全体の傾向をとらえておこう。調査③の回答者は三〇代と四〇代で八割以上を占める(図表4-1-1)。司法修習年次もそれと同様で若い世代が多い(図4-1-2)。また調査②と比べて女性比率が高い(図表4-1-3)。

勤務先に関わる回答者属性については、まず回答者のほぼ四分の三が勤続年数三年未満であり、一年未満も三割強を占めている(図表4-1-4)。給与額は、年一〇〇万円から三〇〇万円までが最多層である(図表4-

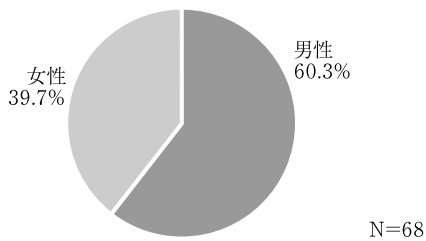
図表 4-1-1 年齢構成 (組織内弁護士)



図表 4-1-2 司法修習年次 (組織内弁護士)



図表 4-1-3 性別比 (組織内弁護士)

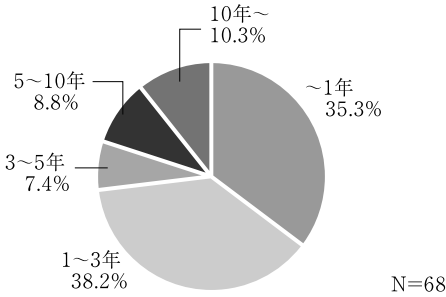


1-1-5)。勤務先の組織規模(正規従業員数)は、一〇〇〇名以上の回答が約三分の二を占める(図表 4-1-1-6)。(勤務先の弁護士数については、勤務先に弁護士は一人との回答が過半を占めたが、勤務先に「二人以上」弁護士がいるとの回答は約四五%で、他の回答者と勤務先が重複する回答者が少なくないことが想像される(図表 4-1-1-7)。また、外資系の企業では日本国外の組織内弁護士数がカウントされている可能性が高い。

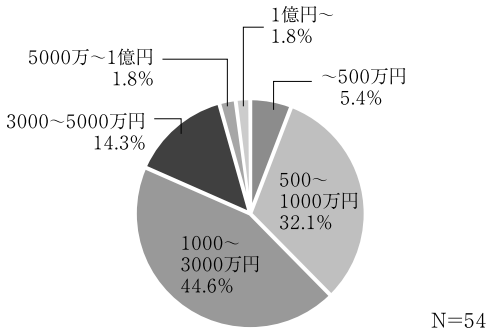
なお勤務先の産業で多いのは、金融・保険、ついで製造業であった(図表 4-1-1-8)。そして、勤務先の三分の一あまりが外資系であった(図表 4-1-1-9)。(21)

企業の弁護士役割観は変わりつつあるのか

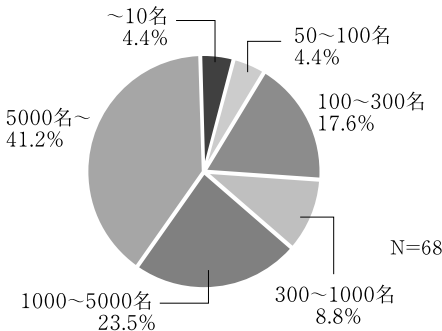
図表 4-1-4 勤続年数 (組織内弁護士)



図表 4-1-5 給与額 (組織内弁護士)



図表 4-1-6 勤務先従業員数 (組織内弁護士)



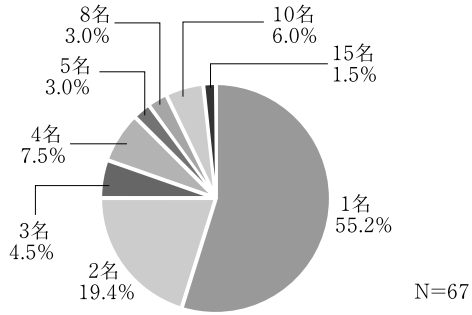
2 組織内弁護士の業務内容

次に、組織内弁護士のさまざまな業務経験について三七種類の業務を列挙し、それぞれの経験頻度を五件法で質問した。その結果、図表 4-2-1 のような回答結果が得られた。回答結果を得点化して合計が多い業務から降順にソートしているため、上位の項目ほど経験頻度が高いといえる。

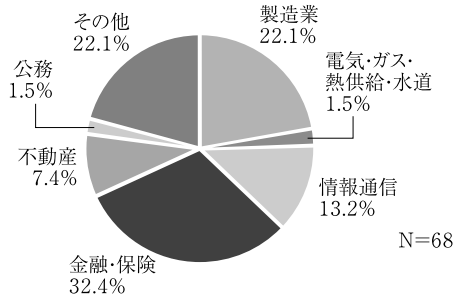
図表 4-2-1 によると、組織内弁護士の業務として頻度が高いのは、上位から順に「契約書の審査」「国内取引に関する契約書の作成」「法令調査」「コンプライアンス業務」などとなっている。

さて、すでに紹介した調査①の図表 2-5-1、および調査②の図表 3-2-2 によれば、一般的な弁護士の企

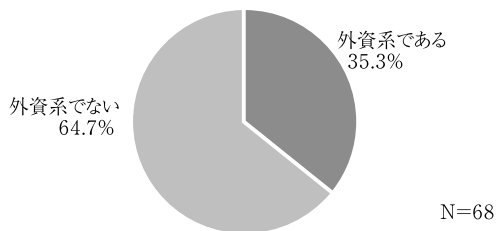
図表 4-1-7 勤務先の弁護士数（組織内弁護士）



図表 4-1-8 勤務先が分類される産業（組織内弁護士）



図表 4-1-9 勤務先は外資系か（組織内弁護士）



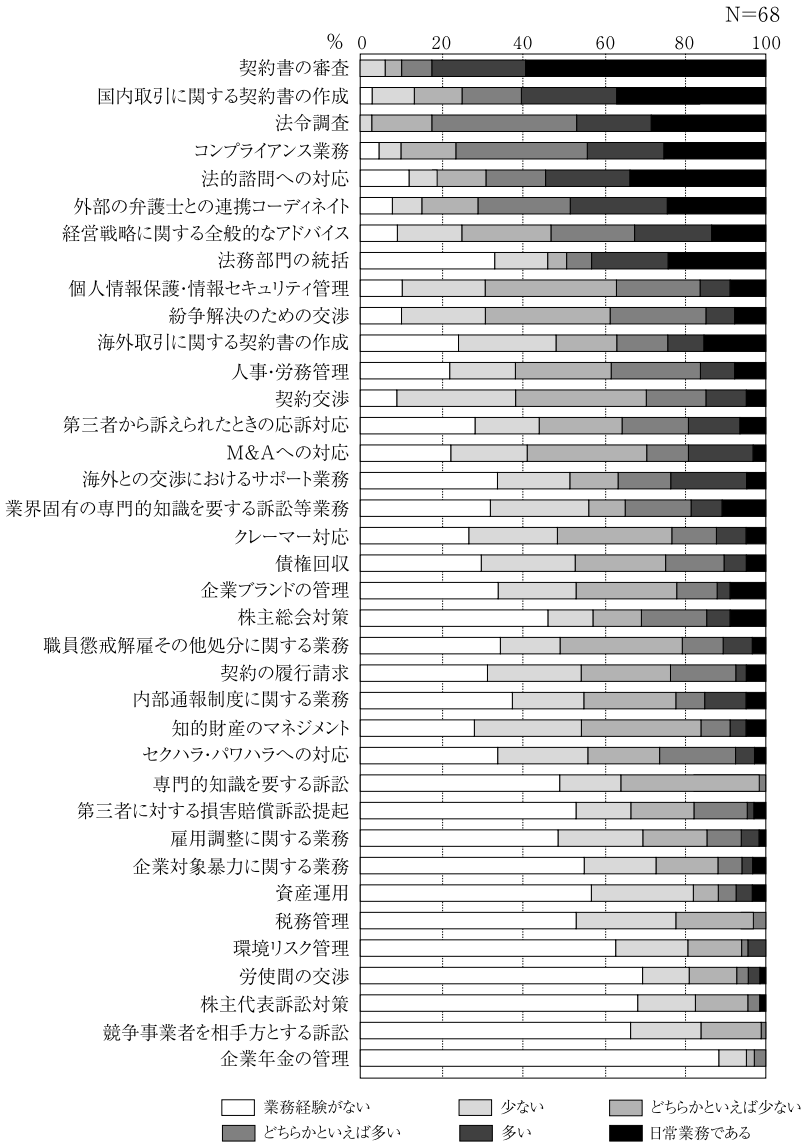
業対象の業務として上位に来るのは、主として事後的なトラブル対応業務であった。しかし、調査③の図表4-1-2-1では、上位四番目に「コンプライアンス業務」、同六番目に「外部の弁護士との連携コーディネート」が挙げられていることから理解されるように、一般的な弁護士にはみられない組織内弁護士固有の予防ないし事前処理的業務が上位グループに含まれている。これは注目に値する点と言えよう。

より解釈を進めるならば、一般的な弁護士の仕事は依頼人の専門的代理人であり、来談者の相談がまず存在し、それから仕事を受任するという形をとる意味で、いわば受動的である。だが、組織内弁護士の業務は明らかにそれとは異なっている。組織内弁護士の役割は、一般的な（従来のな、と言ってもよいであろう）「専門人」としての



企業の弁護士役割観は変わりつつあるのか

図表 4-2-1 法務関係業務経験（組織内弁護士）



弁護士との役割とは異なり、あるいはそれに加えて、「組織人」<sup>(22)</sup>として働く側面が多分に含まれている。そうした側面が、本設問の回答結果にも現れているといえるだろう。

### 3 組織内弁護士の職業意識

組織内弁護士の「組織人」的側面を傍証するのが、弁護士に必要と思われる能力・資質を質問した次の設問である。回答結果は図表4-3-1において、調査②と同様、回答率の高い順にグラフ化されている。

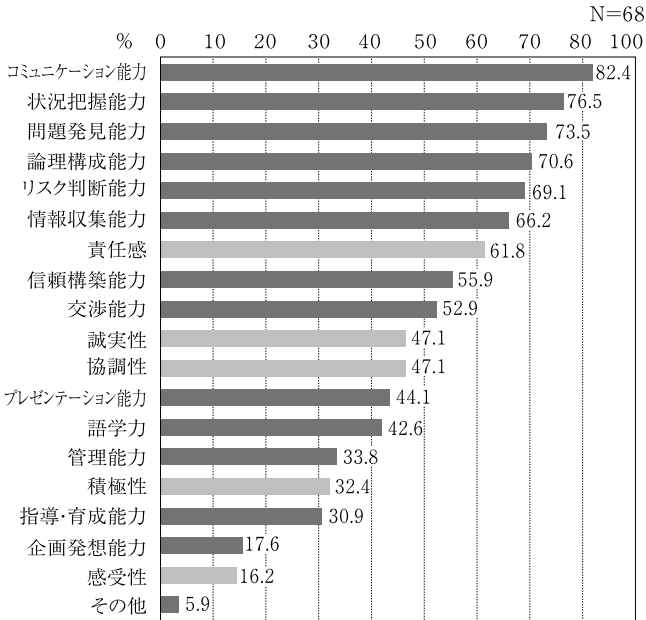
これらの能力・資質のうち、上位項目は、「コミュニケーション能力」「状況把握能力」「問題発見能力」「論理構成能力」などであった。先に一般的な弁護士に質問した回答結果(図表3-3-1)では、上位一位と三位の項目はそれぞれ「誠実性」と「責任感」という資質項目であったが、組織内弁護士にとってこれらの項目は相対的にそれほど重要でない。組織内弁護士は、むしろ組織の中で働く際に必要な能力項目を重視しているのである。この点から見ても、組織内弁護士は「専門人」と「組織人」の両貌を備えた存在であるといえよう。

次に、職業的満足度の調査結果を紹介する。図表4-3-2は組織内弁護士の職業的満足度を得点化し、降順にソートしたものである。図表4-3-2によれば、各満足度項目の間に明確な順位とよべるほどの差はない。図表3-3-2と比較すると、一般的な弁護士にくらべ各満足度項目の間に明確な順位とよべるほどの差はない。また、一般的な弁護士の職業的満足度の高さは「総合的満足」「ステイタス満足」「役割満足」「報酬満足」の順であったが、組織内弁護士の職業的満足度の高さは「総合的満足」「報酬満足」「ステイタス満足」「役割満足」となっていて、順位の並びも異なる(ただし標本サイズ自体が大きくないことから見て順位にはほとんど差をつけがたい)。

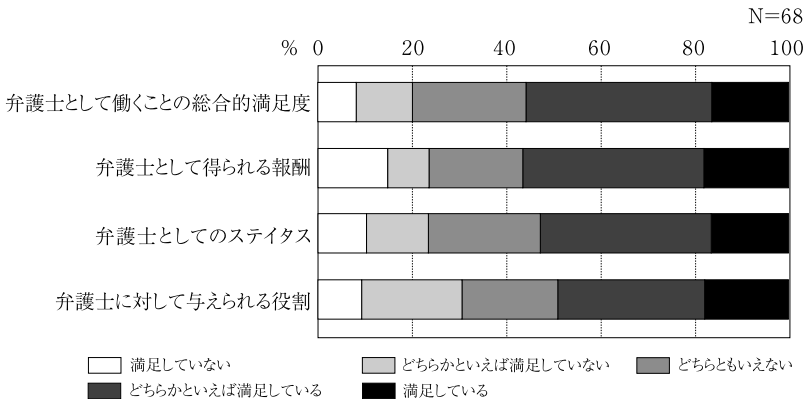
こうした結果の解釈としては、まず組織内での処遇は当該組織の内部的評価に依存することになり、組織内弁護

企業の弁護士役割観は変わりつつあるのか

図表 4-3-1 弁護士に必要とされる能力・資質（組織内弁護士）



図表 4-3-2 職業的満足度（組織内弁護士）



士もまた人事査定などを受ける。そのため、一般的な弁護士に比べると自律的な働き方といえず、しがらみが多いと感じられるのではないか。報酬については図表3-1-1-4と図表4-1-1-5を見比べるかぎり、一般的な弁護士と組織内弁護士の実際の年収分布にそれほど差はなく、むしろ組織内弁護士の方が年収一〇〇〇万円未満の相対的低所得層は少ないのだが、やはり報酬額以外の要因があるのかもしれない。一般的な弁護士の成功事例に準拠して自分の労働条件を評価すれば、いわば「準拠集団」と「所属集団」が食い違うことになり、そこに不満を抱く原因が生じるであろう。<sup>(24)</sup>

また、それとも関連するが、この背景には「組織人」と「専門人」という二つのペルソナを同時に持つことよって生じる役割葛藤<sup>(25)</sup>があることも考えられる。標本サイズが小さいために断定はできないが、組織内弁護士の満足度項目の中で「役割満足」が最も低いという図表4-3-1-2の結果は、そのような解釈の可能性も示唆している。

組織のコンプライアンスが重視されるようになってきたことに加えて、司法制度改革により毎年の弁護士「供給」量が増加し、新卒弁護士の新たな就職先が企業という場に求められている状況のもとで、組織内弁護士の存在感は法曹界のみならず、企業を含む一般社会においても次第に大きくなってきている。そのため組織内弁護士の働き方や労働条件や職業意識について、こうした実態調査を通じて現状把握することは時宜にかなっており、また今後の弁護士像のあり方を模索する上でも有意義と言えるであろう。

### 結びに代えて

ここまで、私たちが実施した三つのアンケート調査の結果から得られた知見を紹介し、それらの含意について検討してきた。それらを簡略にまとめれば、まず調査①からは、弁護士を企業内に「雇用」したいとする企業こそ少

ないものの、全体的に見て企業の弁護士活用への意欲自体は高いことが示された。もっとも、そのような意欲には業務のタイプによって差があり、その背景には他の隣接法律専門職との「得意分野」による棲み分けが意識されていることが窺われた。企業が弁護士に期待する役割としては、相変わらず従来型の弁護士業務である訴訟関連業務や紛争解決業務が最も上位に来るが、企業の経営戦略やCSR、知財、M&Aといった、新しいタイプの企業法務に対するニーズも決して小さくはないことが示された。

調査②からは、企業などの組織に所属しない一般的な弁護士のほとんどが、従来型の一般民事に関わる訴訟関連業務を主たる業務としており、企業を対象とする業務についても契約審査を除けば応訴対応など訴訟中心の業務を主として行っていることが確認された。また、一般の弁護士の職業満足度がかなり高いことも、調査②で確認された。調査③では、企業に所属する組織内弁護士が頻繁に行う業務として、契約審査、国内契約書作成、法令調査など従来の予防法務が多いが、これらに続くのがコンプライアンス業務や法的諮問への対応など新しいタイプの企業法務であり、結果として組織内弁護士の業務の幅広さが明らかとなった。また組織内弁護士の職業満足度は一般的な弁護士に比べて若干低い、などの調査結果も明らかとなった。

以上の知見から、司法制度の「人的基盤の拡充」にあたってのいくつかの課題が浮き彫りになってくる。最大の課題は、一九世紀以来変遷を重ねつつ定着してきた従来型の弁護士役割イメージのステレオタイプから、企業を含む一般社会の人々の認識を解き放つことである。<sup>(26)</sup>この課題に对应していくためには、組織の一員として他の従業員と同じ目線で職責をはたす「組織人」としての弁護士像を企業に普及させていくことが求められるだろう。<sup>(27)</sup>またその際には、他の隣接法律専門職との棲み分けをこれからのようにしていくか議論することも重要となる。弁護士に對する企業の役割期待が変われば、他の専門職と弁護士の棲み分けのあり方にも変化が及ぶ。したがってその際に

は、他の専門職のあり方に対する十分な配慮と戦略性が求められる。さらに、組織内弁護士が弁護士にとって満足できるキャリアパスとなるような専門職処遇制度を企業が確立していくことも課題となる。弁護士等の専門職が企業などの組織の中でいきいきと能力を発揮できるようにするための人事管理の鍵は、やはりその制度の「納得性」<sup>(28)</sup>であろう。そうした処遇の仕組みを築いていくことが、今後いっそう重要になるだろう。

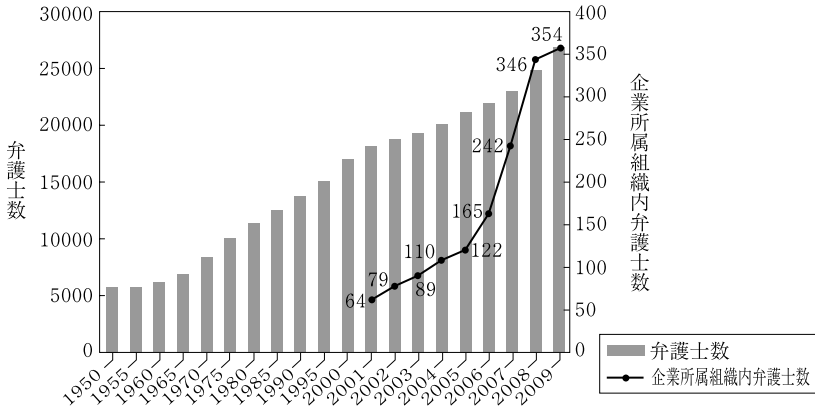
本稿で取りあげた三つのアンケート調査では、とりわけ調査③において、そのような弁護士像の転換の到達点が見いだされる。そもそも、弁護士は「一般の法律事務」すべてを行うことができる最も包括的な法律専門職<sup>(29)</sup>であり、社会のあらゆる領域で法的サービスを提供することができる。そのような弁護士の業務は事後処理的な紛争解決に限られるものではなく、制度設計・運営、戦略構築、取引交渉、トラブル予防、危機管理といった様々な形で、企業等の組織に貢献することができるし、現に、組織内弁護士のほとんどがそのような業務を日々の業務にしているのである。

とはいえ、組織内弁護士の数や、勤務先組織の数は、まだまだ少ない。企業の弁護士イメージを変えるに至るほどの変化は、一朝一夕に実現できるものではない。企業人は観念だけでは動かされないものであるから、時間と手間がかかるのは承知の上で実績を重ね、新しい弁護士役割観の周知を図っていく必要がある。

左掲の図表5-1<sup>(30)</sup>から分かるように、企業に勤務する組織内弁護士の数は二〇〇年以降増加の一途をたどっている。現在三五〇名を超える数の弁護士が企業等の組織に勤務している。この数字に加えて、法律事務所所属してプロジェクト単位で企業の仕事をしている弁護士の数はさらに多いと推測される。これは、企業がコンプライアンスを重視するようになり、そのための専門職として弁護士の役割を重視し始めていくことの表れである。このようにして企業で働く弁護士が増え、実績を上げるようになれば、企業もまた「組織人」としての弁護士の能力を認

企業の弁護士役割観は変わりつつあるのか

図表 5-1 日本の弁護士数と企業所属組織内弁護士数の推移



め始めるだろう。それに伴って組織内弁護士の処遇制度が確立される。さらに、弁護士自身も「組織人」としての才覚に目覚める者が増えてくるであろうし、自ら経営陣に入る弁護士も増えてくる。そのような好循環が発生するならば、弁護士に対する従来型のイメージは大きく変化し、企業が弁護士にとっての重要な活躍の場となっていくことだろう。<sup>(31)</sup>

ところで本稿の分析の中で、「役割葛藤」という概念を紹介した。組織内弁護士は交錯する役割期待に晒されており、役割葛藤の可能性と常に無縁でない。すなわち、組織内弁護士は、法律と職業倫理の命じる役割類型としての「専門人」であると同時に、組織の一員として上司の指揮監督を受けたり、ステークホルダーの意向を汲んだりしながら仕事をやる役割類型としての「組織人」なのである。<sup>(32)</sup>そこに役割葛藤が生じる可能性はつねにある。<sup>(33)</sup>そして、組織内弁護士には、弁護士の職務上求められる弁護士倫理等の役割規範と、企業が同調を求めてくる組織内の役割規範との間の葛藤が存在する場合には、その葛藤に対して目を閉じることなく、きちんと向き合うことが求められる。

組織内弁護士がそのような役割葛藤に引き裂かれてしまわないためには、その専門職としての「自律性」が一定程度保障されている必要

があるだろう。かつて、医療専門職に関し、部外者からの統制に対する「自律性」がその専門性を特徴づけると主張したのはフリードソンであった。<sup>(34)</sup>今では古典的となったフリードソンのこうした指摘は、パーソンズ流の専門家概念に疑問を投げかけ、専門家支配の危険性に警鐘を鳴らすものであった。今日の組織内弁護士は、そのような意味での専門家支配の危険性をもった存在ではないであろう。むしろ、組織固有の文脈における弁護士役割の拡大とともに、その専門性に揺らぎが起きてくる可能性に注意しておきたい。組織の中の弁護士はけっして「象牙の塔」に守られているわけではない。だからこそ組織による「支配」の貫徹に対抗するために、専門性を逆手にとった「自律性」の確保がかなり高いレベルにおいて求められるのではないか。この点について、企業の理解を得ることは容易ではないかも知れない。しかし企業の中でも弁護士固有の専門性を実質的に維持することが、コンプライアンス体制の向上につながるであろうことを、何とか説得的に議論して行かなくてはなるまい。

二〇〇八年秋以降急速に深刻化した世界的不況は、企業における弁護士ニーズにもさまざまな影響を及ぼしている。さしあたっての組織内弁護士へのニーズに関しては、そのようなマクロ経済状況がマイナス要因となっている可能性がある。前掲の図表5-1においても、一時は急速に増加していた組織内弁護士数が、最新時点でのデータ（二〇〇九年上半期）においては一服した感がある。

しかし、コンプライアンスや説明責任が企業に求められる傾向は長期的なトレンドである。そうしたニーズを満たすことのできる有用な人材として、組織内弁護士が次第に企業に根付いていくとき、ある一線を越えた段階で、弁護士役割観の変化は意外なほど急速にもたらされるかもしれない。そのような時代の弁護士ニーズに 대응していくことができるように、法科大学院もまた法曹養成のあり方を再検討する必要があるのではないか。



【付記一】本稿の執筆に当たっては、二〇〇五―二〇〇八年度科学研究費補助金基盤研究（A）「法曹の新職域ブランドデザイン構築」（研究代表者 三成賢次・課題番号一七二〇三〇〇九）および二〇〇九―二〇一一年度科学研究費補助金基盤研究（B）「コンプライアンスのコミュニケーション的基盤に関する理論的・実証的研究」（研究代表者 福井康太・課題番号二二三三〇〇〇二）の補助を受けている。本稿の基礎となった三つのアンケート調査は、前掲科研費「法曹の新職域ブランドデザイン構築」の共同研究の成果であり、その成果は科研費研究グループ全員に帰属されるべきものである。なお、調査①の実施および調査結果の分析については、二〇〇五年七月から二〇〇八年三月まで同科研費のために特任研究員として法学研究科にご勤務いただいた渡邊太氏（現・大阪大学大学院人間科学研究科助教）の功績が大きい。この場を借りてお礼を申し上げたい。

【付記二】本稿執筆の分担は、「はじめに」と「結びに代えて」を福井康太が担当し、三つのアンケート調査の紹介および調査結果の分析にあたる二から四までを福井祐介が担当した。執筆に当たっては、二人の執筆者が相互に意見を交換し、それぞれ相手の担当部分を補充しあっている。内容全体および文体については福井康太が検討し調整を図った。また、福井康太が在外研修中であるため、註での参照文献を最小限にとどめざるを得なかったことをお断りしておく。

- (1) 司法制度審議会意見書：<http://www.kantei.go.jp/sihouseido/report/ikenryo>.
- (2) 司法制度改革推進本部検討会での議論については：<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sihou>.
- (3) 一昨年以来、法曹人口増員については否定的な意見が多く、単位弁護士会から出され、日本弁護士連合会（以下日弁連）も法曹人口増員に慎重な姿勢を取り始めている。その背景には、経済界が法曹有資格者をあまり積極的に受け入れ

ようとはしていない現状がある。日弁連「法曹人口問題に関する緊急提言」：<http://www.nichibenren.or.jp/ja/opinion/report/080718.html>。参考までに、「法務省「法曹有資格者の活動領域の拡大に関する意見交換会取りまとめ」」：<http://www.moj.go.jp/PRESS/081222-2.html>。

(4) このような問題意識から日弁連も、弁護士業務総合推進センターが中心となって、弁護士ニーズに関わる様々な実態調査を実施している：[http://www.nichibenren.or.jp/ja/committee/list/gyoumu\\_suishin.html](http://www.nichibenren.or.jp/ja/committee/list/gyoumu_suishin.html)。特に、日弁連が二〇〇六年二月（東京地域）および二〇〇七年七月（東京地域以外）に行った「中小企業の弁護士ニーズ全国調査」は、本科学研究グループの調査①と重なる点が多く、本稿執筆に当たって多くの示唆を受けた。この調査について：[http://www.nichibenren.or.jp/ja/committee/list/data/chusho\\_gaiyou.pdf](http://www.nichibenren.or.jp/ja/committee/list/data/chusho_gaiyou.pdf)。学界では二〇〇〇年前後から、法曹や司法制度に対するニーズを裏付ける実証研究がいくつも実施されている。例えば、明治大学の村山眞維教授を研究代表者とする科学研究費特定領域研究「法化社会における民事司法と紛争処理」（二〇〇三―二〇〇八年度）は民事司法の全国調査を行うことで、日本人の紛争行動、法使用行動、訴訟行動の特徴を明らかにし、日本の実情にふさわしい法曹のあり方や司法制度のあり方について問題提起を試みている。特定領域研究「法化社会における紛争処理と民事司法」ホームページ：<http://www.kisc.neiji.ac.jp/~liss/tokutei.html>。

(5) 日本の組織内弁護士のプロフィールは、組織内弁護士の任意団体「日本組織内弁護士協会（JILA）」のサイトを知ることが出来る。<http://www.in-house.jpn.org>。

(6) 科学研究費基盤研究(A)「法曹の新職域グランドデザイン構築」の調査研究の概要については、本科研費ホームページ「法曹の新職域グランドデザイン」(<http://legalprofession.law.osaka-u.ac.jp>)を参照。三つのアンケート調査の詳細な分析内容は同ホームページ所掲の科研費研究成果報告書に掲載している。

(7) 『企業における弁護士ニーズに関する調査』での標本抽出は、帝国データバンクCOSMOS2（企業概要ファイル）の企業リスト（範囲は全国、業種は全業種）を利用し、従業員数一〇〇名未満の企業と一〇〇名以上の企業をそれぞれ一〇〇社ずつ等間隔で系統抽出した。したがって、現実の日本社会における企業規模別分布と比べ、データ上は大規模企業のウェイトが高くなっている。そのため分析においては、必要に応じて企業規模別集計を行っている。

(8) 『大阪一般弁護士調査』の標本抽出では、大阪弁護士会のホームページ上に設けられている弁護士検索システムを

利用し、同会に所属する三二四二名（二〇〇八年七月現在）の弁護士リストから一五〇〇名の送付先を等間隔で系統抽出した。抽出した標本には企業所在地を事務所住所とするものは含まれていない。したがって本調査の対象者は企業等組織に所属していないという意味での「一般的な」弁護士ということになる。

(9) 大阪弁護士会を日本の弁護士集団全体の代表とすることには議論の余地があるだろう。前掲の組織内弁護士協会サイトで公開されている統計を例にとれば、現在三五四名（二〇〇九年六月時点）の日本の組織内弁護士（企業勤務）の九割近くが東京に集中しており、一方大阪には二〇名である。東京は単なる大都市でなく「世界都市」という特殊な性格を有し、大企業の本社が集中するのに対し、大阪はある程度の大都市的性格を備えた地方都市であるという現実が、そこには反映している。しかし、大阪を「日本全体」の代表として調査地とすることは、東京をもってそうするよりは、また司法過疎とされる東北地方や山陰地方の県をもってそうするよりは、中庸に近いという意味で妥当であると考ええる。また、大阪大学を拠点とする便利さや、大阪大学出身者が比較的に多いことによる回収率の向上というメリットが期待できる点でも、調査地として適切であると考ええる。なお、調査設計段階から弁護士会の後援を期待したため、全国レベルでの調査は想定しなかった。

(10) 増加傾向にあるとはいえ、日本における組織内弁護士の数は、調査時点において、またこの論文執筆時点でも、それほど的大数というわけではない（後掲の図表5-1参照）。そのため調査③では、標本調査ではなく、日本の組織内弁護士を対象とする（把握可能な限りではあるが）全数調査を行うことにした。送付先住所氏名などの情報は、日弁連のホームページ上に設けられている弁護士情報検索システムを用いて得ることができた。具体的な方法としては、同システムにおいて検索項目の事務所住所欄に「会社」「インク」「組合」「株」「エルエルシー」といったキーワードを入れることで、二五九名の組織内弁護士の氏名と会社住所を抽出した。

(11) 調査③は、企業における弁護士業務の新たな広がりについての把握を主たる目的とするため、行政庁に所属している組織内弁護士を調査の対象に含めていない。しかし、二〇〇一年以降、行政庁においても、弁護士が任期付き公務員として勤務することができるようになり、一般行政職とは異なる観点から法案作成や外国法令調査、文書業務、審議会のコーディネイトなどを行うようになってきている。日本における行政庁内弁護士の人数は、少しデータが古いが、組織内弁護士協会のサイトで公開されており、二〇〇六年一〇月時点で六九名であった。この時の企業内弁護士の人数は、

直近の二〇〇六年二月時点のデータで一六五名であるから、その約四割に相当する数の行政庁内弁護士がいたことになる。比率としては無視できない大きさと言える。

(12) 「社内弁護士」を雇用しているとする回答比率が二・二％(回答企業三一八社のうち七社)という結果は、調査時点(二〇〇七年初頭)において企業に所属する組織内弁護士総数が二〇〇名に満たなかった(前掲の日本組織内弁護士協会ホームページ参照・<http://jia.jindo.com>)資料・統計等/弁護士会毎の企業内弁護士数の経年変化)ことからすると、高めの数値である。調査時点当時にさかのぼって考えると、二〇〇六年五月に新会社法が施行され、また関連する業法改正が立て続けに行なわれ、さらに金融商品取引法の施行を目前に控えているなどのため各企業は法令対応に追われていた時期である。そのため、法律事務所に所属する弁護士がプロジェクトベースで短期間企業に向向して法令対応業務に従事していた数字がこの回答に含まれていた可能性がある。なお、日弁連がほぼ同時期(二〇〇六年一月から一月)に上場企業を中心とする国内企業および外資系企業、官庁および地方自治体に対して実施した組織内弁護士の雇用に関する調査(国内企業三七九五社、外資系企業一四五七社、回答企業一四四六社、官庁四六省庁、地方自治体八四九機関)によると、「企業内弁護士がいる」と回答した企業は三・九％である。また今後の弁護士の採用について、「現在募集中」「現在募集はしていないが、今後採用の予定はある」「採用予定はないが、現在検討中である」との回答をした企業を合計すると六・七％となり、一定の弁護士への需要が存在するとも読みとれる。参照：[http://www.nichibenren.or.jp/jia/committee/list/data/soshikinai\\_bengoshi\\_torikumi.pdf](http://www.nichibenren.or.jp/jia/committee/list/data/soshikinai_bengoshi_torikumi.pdf)。

一方、日弁連が実施した中小企業を対象とする弁護士ニーズ調査によれば、社内に弁護士資格を有する社員がいると回答した企業は、三二二四社のうちわずか一社のみであった。参照：[http://www.nichibenren.or.jp/jia/committee/list/data/chusho\\_gaiyou.pdf](http://www.nichibenren.or.jp/jia/committee/list/data/chusho_gaiyou.pdf)。

日弁連によるこれらの調査は、それぞれの母集団を大企業と中小企業に設定している。両調査の結果の違いは、組織内弁護士の採用事情に関して大企業と中小企業の間温度差があることを示唆する。だとすると、その点は私たちの行った調査の一部(調査③ 図表4-1-1-6)とも符合する。

(13) 本稿では、「隣接法律専門職」を広い意味で捉え、司法書士、行政書士、税理士、社会保険労務士、弁理士に留まらず、その職務上法令に関わる経営上の専門的助言を行う可能性のある専門職として、公認会計士、中小企業診断士、

ファイナンシャル・プランナーを含めて検討を行っている。

(14) 調査①の調査票では「社内弁護士」と呼称している。

(15) 本設問で設定した組織内弁護士の類型は、『インハウスローヤーの時代』（インハウスローヤーネットワーク編、二〇〇四年、日本評論社）所収の梅田康宏弁護士の論文から引用（ただし一部表現を修正）している。

(16) 「勤務弁護士」とは、法律事務所共同経営者ではない、委任や雇用の形で法律事務所に所属する弁護士のことである。新卒弁護士が修業をかねて他の弁護士の法律事務所に勤務する、いわゆる「イソ弁」（居候弁護士）のことを指す場合もあるが、弁護士歴の長いベテラン弁護士がパートナーとしてではなく事務所に勤務することもあり、一概には言えない。

(17) 一九九五年SSM調査の職種別職業威信によれば、裁判官・検察官・弁護士の職業威信は、医師・歯科医師について高く。 [http://srdq.hus.osaka-u.ac.jp/PDF/SSM1995\\_r5\\_sukoa.pdf](http://srdq.hus.osaka-u.ac.jp/PDF/SSM1995_r5_sukoa.pdf).

(18) 「地位の非一貫性」とは、社会階層論上の概念であり、「学歴や職業的地位は低いが所得は多い、あるいは逆に高学歴で高威信の職業に就いているが所得はそれほどでもない、といった状態」（今田高俊）を指している。出典： <http://db.jii.go.jp/cgi-bin/jsk012?smode=dttdsp&detail=F2001050119&displayflg=1>.

(19) 法律事務所での勤務形態には「雇用」の他、「委任」「業務委託」といった形態が存在する。調査③にこれに関する設問があり、回答結果は「雇用」八九・七％、「委任」五・九％、「その他」四・四パーセントであった。ここでは図表は省略する。

(20) 給与以外の支給物を質問したところ、「ストックオプション」九・〇パーセント、「RSU（制限付き現物株）」六・〇％、「退職金」三・〇％、「その他」四・五％であった。これについても、図表は省略する。

(21) 勤務先が「外資系」であるかどうかの判断は回答者に委ねている。

(22) ここでいう「組織人」との表現は、「専門家」に対比して用いているが、組織の中で職業的活動を行う上で適切なエートスを有する、というような意味である。W・H・ホワイトのいう「オーガニゼーション・マン」という概念の持つ「組織への全人的忠誠を誓う」といった強い意味は含めていない。W.H. Whyte Jr., *Organization Man*, 1956 Ⅱ W・H・ホワイト『組織の中の人間—オーガニゼーション・マン—』岡部慶三・藤永保訳、一九五九年、東京創元社。

(23) 調査③の組織内弁護士への回答者には、司法修習を終えて間もない弁護士を含む若手が多く含まれる。他方、調査②の一般弁護士の回答者には、高齢のためほぼ引退状態にある弁護士が多く含まれる。そのため、両者の「相対的低所得層」の内訳は大きく異なっている。

(24) Robert K. Merton, *Social Theory and Social Structure: Toward the Codification of Theory and Research*, Free Press, 1949  
 Ⅱ R・マートン『社会学理論と社会構造』森東吾他訳、みすず書房、一九六一年、二二一―二二九頁。

(25) 行為者が相矛盾したあるいは互いに競合する役割期待に直面し、それらを調整することを迫られている状況を「役割葛藤」と言う。一つの社会的役割の中でそうした役割葛藤が起きる場合を「役割内葛藤」と言い、組織内弁護士はそうした役割内葛藤に晒される場合が多いと言える。

(26) 一九世紀以来の日本の弁護士像の変遷について、和田仁孝・太田勝造・阿部昌樹編『交渉と紛争処理』（日本評論社、二〇〇二年）二四八―二七三頁（第二章「弁護士像はどう変わってきたか」〔濱野亮執筆担当部分〕）、および、塚原英治・宮澤節生・宮川光治編著『法曹の倫理と責任・下』（現代人文社、二〇〇四年）三九六―四二九頁（第四章・第二項「日本の弁護士の歴史 現状と理念」〔宮澤節生・宮川光治執筆担当部分〕）を参照。

(27) このためにももちろん、弁護士自身の意識改革も必要である。弁護士自身が、従業員と同じ目線で日々の企業の業務に携わるといふ意識を持てるかどうか、企業の意識を変えていく上で重要な鍵となることは言うまでもない。この点についての調査はないが、法科大学院生の話を聞くかぎりでは、弁護士が他の従業員と同じ目線で仕事をする上での課題は多いと思われる。

(28) 「納得性」(convincingness, plausibility) は官僚制組織(組織社会学の視点からは、官公庁だけでなく官利企業や各種の非営利団体も官僚制組織の一種である)において人事システムが機能的であるために必要な条件であるとされる。官僚制組織はタスク・オーガニゼーションであるだけでなくヒューマン・オーガニゼーションでもあるので、メンバーの「やる気」を引き出し維持する仕組みが必要である。組織メンバーが適材適所に配置され、また誰にとっても分かりやすく透明な評価制度と報酬制度が備わっているならば、それらは組織メンバーにとって納得性がある(言いかえると積極的に受容しうる)ため、「やる気」を引き出しやすいと考えられる。人事管理制度とはインセンティブ・システムである。そして、そのようなシステムの中心に位置する価値とは「公平」である。(参照…桑田耕太郎・田尾雅夫著

『組織論』、一九九八年、有斐閣、一五五―一五七頁)。さて、自由業ならざる道を選んだ組織内弁護士は、その処遇が所属組織内での評価にもとづいて決定される。かりにその処遇が業績評価に連動しているとすれば、この業績評価の納得性が問われる。組織内に複数の弁護士がいる場合、ピア・レビュー方式(弁護士同士で評価しあう方法)を用いることが可能である。では弁護士が企業に一人しかない場合はどのように評価されるのがよいのか。また評価が目に見える処遇に結び付かない場合、どこまで納得をもたらすことができるのか。組織内弁護士処遇の「相場観」のようなものがあるとすれば、それは実際の処遇の上での公平な基準になりうるのか。弁護士という高度専門職を官僚制組織内に受け入れ人事管理の対象とする場合も、一般従業員と同様、納得性という視点は欠かせないであろう。これらについてはとりあえず今後の論点として指摘しておきたい。

(29) 弁護士法第三条一項を参照。

(30) 日本の弁護士数については毎年度末(三月末時点)の数値を棒グラフ化している。一方、組織内弁護士の数は組織内弁護士協会調べによるものを折れ線グラフ化した。組織内弁護士数の二〇〇一年から二〇〇八年までの数値は毎年一月時点のものであるが、二〇〇九年に限っては六月時点のものである。二〇〇九年二月時点のデータが二〇一〇年一月五日現在まだ公表されていないため、ここでは利用可能な最新のデータを紹介した。

(31) 企業における組織内弁護士の活躍の今後を知る上では、アメリカの弁護士の職域動向が参考になる。アメリカの弁護士の最近の職域動向について紹介する文献として: Ursula Furi-Perry, *Fifty Unique Legal Paths: How to find the right Job*, ABA publishing, 2008. アメリカと日本の法制度や法曹事情の間に多くの相違点があることを差し引いても、同書からは、これから日本の弁護士が多く活躍することになると予想される職域の将来像を読み取る事ができる。

(32) 組織社会学の手法でアメリカの大規模ローファームの弁護士のあり方を詳細に分析したのがスマイゲルの古典的著作『ウォール街の弁護士』である。(参照: Erwin O. Smigel, *The Wall Street Lawyer: Professional Organization Man?*, The Free Press of Glencoe, 1964=E.O. スマイゲル『ウォール街の弁護士』高桑昭・高橋勲訳、一九六九年、サイマル出版会。) 同書の中でスマイゲルは、大規模ローファームの中で「官僚制の要求」と「専門職業の要求」との対立の中におかれ「理念型としての自由業」からかけ離れていく弁護士像に光を当てている。彼によればこうした弁護士に当てはまるのは「専門職的官僚主義」という新しいタイプの官僚制類型だという(同書二九六―三〇六頁)。同じく組織の中の

弁護士と言っても、一九六〇年代米国のウォール街の大事務所と現代日本の企業や官庁では、職場としての性格もそこでの弁護士としての働き方も、多くの点で異なる。とはいえこうした視点は現代日本の組織内弁護士を分析する上でも当然参照されるべきであろう。

(33) 弁護士職務基本規定第五〇条は、組織内弁護士に対して、組織の中にあっても「自由と独立を自覚し、良心に従って職務を行う」ことを求め、また第五一条は、組織内弁護士が組織内の違法行為を知ったときには、その是正のための「適切な措置」をとることを求めている。これらの弁護士倫理規範と組織内の役割規範の間での葛藤は多かれ少なかれ避けられないと思われる。

(34) Eliot Freidson, *Professional Dominance: The Social Structure of Medical Care*, Aldine De Gruyter, New edition, 2006  
|| E・フリードソン『医療と専門家支配』進藤雄三他訳、一九九二年、恒星舎厚生閣。