



橋本座長(右)より報告書の提出を受ける高中会長

# 高中会長、 東京弁護士会マネジメント会議から 報告書を受領

マネジメント会議担当嘱託 石橋 源也 (58期)

## 1 はじめに

2015年2月13日、当会の高中正彦会長は、外部有識者による東京弁護士会マネジメント会議（「マネジメント会議」）から、当会のマネジメントに関する報告書を受領しました。

## 2 マネジメント会議の概要

マネジメント会議は、当会のマネジメントに関し、その問題点と改善点を検討し、東京弁護士会会長に提言することを目的に、2014年7月に発足した外部有識者による会議で、外部有識者である4名の委員で構成されています。

座長は、民間企業のマネジメントに造詣が深い橋本修一氏（現 東京日野自動車株式会社理事。前損害保険ジャパン日本興亜株式会社企画開発部部长）に就任いただき、公認会計士である柴毅氏（あらた監査法人）、ペーパーレスをはじめとした文書管理のコンサルティングに知見が深い中嶋博氏（JIMAコンサルティング&エージェント合同会社代表社員）、及び業務プロセスの評価、課題抽出とコンサルティングに知見が深い茂木理恵氏（株式会社アンテグラン代表）に、それぞれの専門分野を中心に委員として活動いただいています。

マネジメント会議は、2014年7月から2015年2月までの間に9回の会議を開催したほか、当会の会員・職員で延べ30名に対するヒアリングを実施する等の活動を行い、当会のマネジメントに関して調査・検討を重ね、抽出された問題点と今後に向けた提言を報告書にまとめて、今般提出するに至ったものです。

## 3 マネジメント会議報告書の要旨

マネジメント会議報告書では、当会の(1)財務、(2)人事、組織、事業等、及び(3)ペーパーレス、IT化の、大きく3つの分野に関して抽出された問題点と今後に向けた提言がまとめられています。

### 財務

財務に関して指摘された問題点は大きく5つで、①予算が会務執行を統制する手段となっているとは言い難いこと、②会務運営、会館関係、システム、新規事業の開拓等において必要な、中長期的な視野に立った事業計画の策定がされていないこと、③相談センターについて当会単独、3会共同等3種類の運営形態があることにより相談センターの事後処理が複雑であること、④決算資料作成事務に非効率があること、及び⑤退職給付に関係して、退職給付引当金が計上されていないが、一般に公正妥当な会計基準に準拠するとこれを行うべきことです。

いずれの指摘についても、改善策の提言がなされており、新執行部の選任の12月への前倒し、事業計画を総会承認事項とする、中長期的な案件について継続的に対応していく役割を、企画部署等の機能とする等の抜本的なものから、予算の大科目間流用を促進するための大科目の見直し、予備費・事業関連予算の活用等の、比較的容易に導入可能なものまで、改善策の提言は多岐にわたっています。

### 人事、組織、事業等

人事、組織、事業等に関して指摘された問題点は大きく3つで、①事務局に対する人事評価制度に改

善すべき点があること、②事務局の管理職層のマネジメント力が組織運営に発揮されていないこと、③組織ヒエラルキーとしての「タテのライン」が機能していないことや組織・業務が「タテ割り」体制となっていること等による組織運営上の弊害が生じていることです。

これらの指摘について、人事評価制度の「明確化（見える化）」、「多面観察制度」の導入、管理職向けの研修制度の導入、「専任事務局次長」職の設置といった、民間企業の組織運営等も参考にし、具体的な人事、組織の改革に向けた提言がなされています。また、そのほかにも、当会の事業に対して、(i)会員支援事業の検討、(ii)収益事業の強化、(iii)公設事務所の独立採算制の検討、(iv)オフィスの有効活用のためのIT化、ペーパーレス化の推進等、革新的な提言がなされています。

#### ペーパーレス、IT化

ペーパーレス、IT化に関しては、当会の業務活動の特殊性も踏まえ、当会の紙資料の利用形態や当会における稟議プロセス等について詳細な分析が行われており、当会において利用される紙資料を、①委員会やほかの弁護士会向けの配布資料（対象A）、②稟議プロセスにおける作成資料（対象B）及び③「LIBRA」等の外部への配布資料（対象C）と、大きく3類型に分類しています。その上で、対象Aから対象Cまでの各紙資料についてペーパーレス化するための阻害要因に(i)委員会参加者、会員の意識の差と(ii)ITの実装、取り組みの格差の大きく2点があると分析し、阻害要因の解消のための解決策が提言されています。

提言された解決策では、今期行うべきものとして、今期末までの試験実施（パイロットプロジェクト）の実行など3点があげられているほか、弁護士会全体としてのコンセンサスの醸成や、

周知期間、準備期間の設定等、中長期的な取り組みに関する解決策も提言されています（なお、この提言を受け、パイロットプロジェクトとして、2014年末より、弁護士活動領域拡大推進本部及び若手会員総合支援センターにおいて、配布資料を電子データのみに統一することが既に着手されています）。さらには、プロジェクト実施への準備として、会員のITリテラシーの向上、インフラ整備にも取り組むことが提言されており、主要な通信手段のファックススペースからメールベースへの変更、メールアドレスの登録の義務化、またはメールアドレス配布、ITに関する会員サポートの実施等の対策の可否を含め検討することが提言されています。

#### 4 マネジメント会議による報告会の模様

マネジメント会議の報告については、2015年2月13日に当会の理事者及び事務局並びに次期理事者向けの報告会が実施されました。当日は、事務局や次期理事者から活発な質疑がなされ、取り組めるものには早期に取り組みたいといった意見も多く出ており、今後の当会のマネジメント改革への重要な指針となることが期待されます。

※編集部注：今後、報告書に関する座談会を予定しており、LIBRAで掲載予定です。



左から、松田副会長、石橋囁託、茂木氏、中嶋氏、高中会長、橋本氏、柴氏、船木副会長