

東京弁護士会マネジメント会議 報告

— 座談会 —

2014年度、当会のマネジメントの問題点と改善点を検討して当会会長に具申することを目的として、民間有識者を委員とする、東京弁護士会マネジメント会議が設置された。同会議では、2014年7月から2015年2月までの調査検討を踏まえて、2015年2月に報告書を当会に提出した。

その内容は、①財務、②人事関連、組織関連、事業関連、③ペーパーレス、IT化の三部構成で詳細な検討がなされており、当会の今後のマネジメン

トを検討する上で極めて重要な示唆に富むものとなっている。その報告書の要旨については、本誌3月号(44-45頁)で紹介したところである。

本特集では、マネジメント会議の委員を中心に2014年度と2015年度の理事者等も加わって座談会を行い、マネジメント会議の調査経過とそこから見えてきた課題等について、ざっくばらんに語っていただいた。

(臼井 一廣、伊藤 敬史)



出席者

外部委員

橋本 修一 座長

柴 毅 委員

中嶋 博 委員

茂木 理恵 委員

2014年度役員

高中 正彦 会長

船木 秀信 副会長

松田 純一 副会長

殷 勇基 監事

長谷部 修 監事

2015年度役員

伊藤 茂昭 会長

鹿野 真美 監事

事務局

石井 貴子 秘書課長

*本座談会は、2015年3月10日に行われた。
本文中の肩書きは全てその時点のものである。

1 はじめに

茂木：最初に、高中会長から、マネジメント会議を全体的に振り返ったお話をいただけますでしょうか。

高中：まずもって、当初の予想を大きく上回る大変充実した内容の報告書を短期間にとりまとめていただいたマネジメント会議の委員の方々には心から御礼を申し上げます。

日本の企業では、コーポレートガバナンスとして、外部役員の導入が当たり前になっております。これに対し、弁護士会につきましても、弁護士自治との関係で、根幹部分に外部の方が入ることは、法制度的にも、会員の意識の上でも、極めて難しいとされてきました。しかし、私は、そうだからといって、弁護士会のマネジメントが唯我独尊に陥っていいとは思いません。

そこで、外部の有識者に当会の事務局のマネジメントについて、新鮮な視点から点検していただき、実務的に実現可能な改革案をお示しいただけないだろうかと考え、マネジメント会議を導入しました。私は、外部有識者による事務局マネジメントの再チェックを会長に立候補した際の選挙公約にしていたのですが、就任直後にぜひ実行に移そうということで、舩木筆頭副会長に取り仕切っていただき、このたび報告書という形で成果がまとまりました。

今日の座談会では、報告書の内容についての説明もさることながら、東京弁護士会の事務局マネジメントについて、外部有識者の目線に立った批判と提言をお願いしたいと思います。私は、このマネジメント会議の成果は2014年度のヒット作の1つと自画自賛しておりますが、これをぜひ2015年度につなげたいですし、他の弁護士会にも伝えたいと思います。事務局マネジメントのどこに問題があったのか、それはどうすれば解

決するのか、民間企業ではこうやって克服していますという話をぜひ紹介していただきたいと思います。

2 マネジメント会議の活動を通じて感じた東弁の印象

茂木：今、高中会長のお話にあったように、事務局のマネジメントとの関係では、当会初の第三者委員会ということでございましたので、私たち外部委員も、内部の方も、お互いに発見の多い活動だったと思っています。そこで、まず、それぞれの担当内容に触れながら、外部から見た東弁の印象ですとか、実際の活動を通じての発見を、振り返っていただきたいと思います。まず座長の橋本さん、いかがでしょうか。

橋本：最初に高中会長からこのお話をいただきまして、私も弁護士会とのお付き合いが長くて弁護士自治という言葉もよく存じ上げていましたので、どこまで踏み込んでいいのかという不安もありました。ただ、そういう中で理事者の皆様が真剣に事務局を変え、ひいては会全体を変えていきたいという思いを持っていらっしゃるのを肌で感じまして、引き受けさせていただきました。

最初にやったことは事務局の皆さんのヒアリングでした。ヒアリングの中で、事務局の皆さんがどう考えているのかが気になりました。上の思いと現場の思いが違うこともよくありますので。ところが、今回は、事務局の皆さんも、自分たちがやっていることはこれでいいのだろうか、そこを見てほしいという思いを持っていらっしゃいました。そういう意味で、理事者だけでなく、事務局の皆さんも、変えていこうというお気持ちがあるということは非常にいいことだと思いました。



座長／人事関連・組織関連・その他(事業関連)担当

橋本 修一

東京日野自動車株式会社理事。安田火災海上保険株式会社（現 損害保険ジャパン日本興和株式会社）の本店自動車営業第三部長，自動車開発第三部長，営業開発第二部長，企画開発部長などを経て現在に至る。損害保険会社に於いて，企業・官公庁・諸団体マーケットを担当。企画部門，営業及び営業推進本部を主に歩む。現在は，その知見を生かし，東京日野自動車株式会社の理事として活躍。

茂木：橋本座長は他の委員に比べて弁護士会の内部のことをよくお分かりだったと思います。その橋本さんも，今回の活動を通じて，新たな気づきがありましたら，教えていただけますか。

橋本：委員会活動の業務が，これほど事務局の仕事の中で大きなポジションを占めているというのは知りませんでした。その部分が事務局の皆さんのご苦労されている部分だろうということも感じました。

ただ，そこが，ある意味，弁護士会の存在意義の1つということも感じましたので，ただ効率化というだけではなくて，一般の人から見て弁護士会がこんな活動をしていると分かるように，弁護士会の本来の使命はどういうことかを委員会活動を通して社会に発信していくという業務が非常に大きい仕事だと感じました。まず，それを基にした上で，効率化の観点からどういうことがアドバイスできるのかを考えるようになったところですよ。

茂木：ありがとうございます。財務担当の柴さんはいかがでしょうか。

柴：私自身が日本公認会計士協会の常務理事をやっておりますが，エリアは違いますが，似たようなことをやっているのではないかと想像しておりました。最初に驚いたのは，弁護士会の役員の方々は1年で改選してしまうということです。会計士協会の役員の任期は3年で，かつ長年やっている人の枠で，常務理事，副会長，会長となっていくので，継続性が担保できます。弁護士会は毎年変わっているということで，どうやっているのか興味を持ちました。

それと，会計士協会は，一番上に日本公認会計士協会があって，その下に地域会ということで支部があ

る単一の会です。最初にこのビル（弁護士会館）に入って，東京に弁護士会が3つもあるということに驚きました。いろいろ歴史があるのでしょうけれども，お話を聞いていると同じようなこともやっておられるし，所管が複数あって，たぶん役割も重なっていたりするのではないかと目で見させていただきました。

驚いたことがあと2つありました。財務課の課長や課員，あるいは前監事，財務委員会の元委員長と，いろいろヒアリングさせていただいたのですが，皆さんしっかりした考え方を持たれていました。私が提案している内容のほとんどは皆様方が日ごろ感じていることを言っていて，話し合っているうちに，そういうふうにしましょうかということで出来あがっております。そういうものを拾い上げることができたのかなと思います。

もう1つが，前年度の総会招集通知に載っていた監事さんのレポートです。これが相当なページに上っていて，個々の財務関係についていろいろな角度から問題提起がなされていました。ちょっと会計士とは違った見方もなさっているのが面白いと思ったのですけれども，本当に参考にさせていただいて，非常に作業が進めやすかったです。

茂木：ありがとうございます。ペーパーレス担当の中嶋さんはどうでしょうか。

中嶋：私は主にペーパーレス，IT化ということで携わらせていただきました。私自身，主に会社組織で長く経験はあるのですけれども，弁護士会という組織は初めてで，ある意味部外者ですね。本当にそれ言いたいことが言えるのかということもあったのですけれども，実際に委員会の皆様のいろいろなご配慮もありまして，かなり好き勝手なことを言わせていた



財務担当

しば たけし
柴 毅

公認会計士（あらた監査法人代表社員）。日本公認会計士協会常務理事。監査法人では、銀行、証券会社、保険会社、投資信託の監査、会計、規制対応等アドバイスを担当。日本公認会計士協会では、学校法人委員会、非営利法人委員会の担当。公益的団体の財務・会計について、豊富な知識と知見を有する。

できました。

そんな中で、最初は、組織をどのようにとらえればいいかと戸惑いました。理事者は1年で交代します。一方で事務局は数十人の組織ですけれども、非常にまとまった運営をされています。ではそれだけかという、実は委員会があって、事務局の100倍規模の人数がいるのです。例えば、それを1つの組織ととらえるかというところはかなり戸惑いましたし、それが見えて非常に面白かったですね。

おかげさまで、委員の皆様や事務局のご配慮により、いろいろな方とお話する機会をいただきました。普通の会社組織とは違うところ、要するにマネジメント層が非常に短期間で変わる、コアは非常にしっかりしている、ただし、そこに会社の組織委員や協力者やゲストがミックスされたような大人数の人たちがいる、というあたりをどう分別するかというところでご協力いただきまして、面白かったです。

3 インタビューの感想

茂木：今回の活動では、30人にインタビューをさせていただいて、それぞれ1時間ぐらいつつお話を聞いていますので、かなりのボリュームをやらせていただいたという印象でございました。このインタビューによって、課題の明確化と、解決に向けた提言をブラッシュアップしていきました。インタビューのときに苦勞したこと、印象に残ったこと、トピックスみたいなことがあれば一言ずついただけますか。

橋本：この組織は、事務局があり、事務局の中には事務局長を頂点とするヒエラルキーがある。もう1つ、理事者会があって、そことの関係もある。それともう

1つ、委員会があって、委員会の委員長をはじめとする弁護士との関係もある。それとそれ以外の会員との関係もある。ということで、事務局の業務効率だけでは完成しないのだろうなという気がします。そこで、できるだけたくさんの方の意見を聞こうということで、まず事務局の事務局長、次長、課長のご意見を聞き、また入所期の比較的浅い方のご意見も聞きました。それと同時に、各委員会の委員長をはじめとするトップの方、それと理事者など、いろいろな方のご意見を伺いました。

その中で一番感じたのは、皆さんそれぞれご自身が担当しているお仕事を本当に真剣に考えておられるということです。特に委員会活動は、まさに手弁当でやっていたらしゃって、非常にピュアなのですね。ただ、そこに、世の中が望んでいる効率化等を入れていかなければならないというときに、過去からずっと蓄積したものがありますので、まず皆さんの意見を聞いたわけです。

そのとき言われたのは、お年を召された弁護士から若い弁護士までいらっしゃるので、その中で意見がまとまらないという部分がある。特にペーパーレスとかIT化についてはそういう部分があって、そういう部分についてはいっぺんにやると破綻しますので、少しずつ提言を実現化していくということなのだろうなと感じました。

茂木：柴さんはいかがですか。

柴：最初は当然初対面の話をしますもので、いきなり本音は出てこないのですけれども、半分ぐらい過ぎてから、何かお困りのことはないですかと、ご用聞きみたいな聞き方をしたところ、いろいろと疑問に思っていることを言っていたいただきました。

ペーパーレス、IT化担当

なかしま ひろし
中嶋 博

JIMAコンサルティング&エーエージェント合同会社代表社員。アルプレスコジャパン株式会社代表。SAPジャパン株式会社（金融、公共セクター営業本部長）、日本IBM株式会社（ECM事業部長）などを経て現在に至る。会計モジュール認定コンサルタント、プロセス管理のエバンジェリストとして活躍。金融機関向けコンサルティング、文書（コンテンツ）管理、プロセス管理等のコンサルティングにつき豊富な経験と知見を有する。近時は、プロセス管理及びコンテンツ管理の普及に取り組み、豊富な実績をあげている。



財務課の方は、予算をつくることに対して日ごろ相当気を使っておられるのですけれども、そういう中でおっしゃったのは、予算を立てている人とその予算を実行している人がずれているのですよね、それをきちんと毎回説明しなければいけないのですよねということでした。私の提案の中で唯一自分で考えたと言っているのが、理事者の選任の時期を早めにして、少しでも長い期間、予算の編成に次期執行部の方が携わっていただければ、そういう面は緩和されるのかなということでしたが、それはそういうやりとりの中で思いついた次第です。

茂木：中嶋さん、お願いいたします。

中嶋：昨年9月からインタビューがスタートしたのですけれども、結構早い段階で、これは有意義な提言ができそうだなと感じるエピソードがありました。

1つは、私が、ここに出入りするのは初めてなのでよく分かりませんと言ったところ、その場で舩木副会長、松田副会長に、ではちょっとオフィスを回ろうということで見させていただきました。

2点目はインタビューです。インタビューって、普通は社内の利害関係みたいなものがありますので、なかなか短期間にうまくセッティングできないケースがあるのですが、今回は非常にスピーディーでした。わずか1週間か10日ぐらいの間に見事にセットしていただきました。これは石井秘書課長にお礼を言わなければいけません。

3つ目は、私の思い付きで、プロジェクターを持ち込みまして、いわゆるPowerPoint等の図を見ながらディスカッションをしました。大変スムーズにそういった発想を受け入れてくれた。そういう意味で、とてもオープンで、柔軟性がありました。それは非常にあり

がたかったです。そうでなければ、数カ月では、なかなか具体的に先に進まなかったと思います。

橋本：逆に、事務局の皆さんがどんな感想を持たれたのかを聞きたいですね。外から外圧で変えるといっても、定着しません。自分たちが変わろうということで初めて変わっていきますので。そのあたりについて、石井さんの耳に入っていたら、お聞かせいただけますか。

石井：これまで第三者の方々が事務局内にお入りになって、座席のレイアウトなり、紙資料・データの管理なり、事務作業がどのように行われているかということをご覧になる機会はありませんでした。職員にとって初めは抵抗感があったと思います。ところが、職員が委員の方々と対話を重ね、マネジメント会議の趣旨を理解するに連れ、よりよい東弁事務局を目指そうという意欲が次第に高まったと感じています。

当初皆様がお越しになったときに比べると、職員の意識は随分変わりました。

橋本：ヒアリングは1人あたり30分ぐらいという形でやったのですが、だいたい1時間くらいかかりました。それだけ皆さん真剣にお答えくださったのですね。石井さんがおっしゃったように、それだけ我々に対しても期待をしてくださっていたのだと思いますので、今回出させていただいた我々の提言を、現実のものにしたいといけないと思います。少しでもいい方向に変わって、ああいう形で外部の人間の声を聞くのも悪くはないと思っていただければ、ある意味成功なのかなと思いました。

茂木：私は企業の組織、人事系のコンサルティングということでずいぶんインタビューの仕事をさせていた

事務局とりまとめ担当

もぎ りえ
茂木 理恵

株式会社アンテグラ代表。企業各社の無形資産評価、組織活性化調査、ソフトウェア製品及び情報システム分野、開発の上流工程における業務コンサルティング等、組織マネジメント改善に関する豊富な経験と知見を有しており、制度設計及び事業コンサルタントとして活躍し、企業の組織活性化、業務プロセス評価、課題抽出とコンサルティングなどを多数手がける。近時は、中小企業庁の平成26年度事業「地域中小企業のシニア人材確保・定着支援事業」として、中小企業活性化施策（人材定着支援）を担当。



だいておりますが、通常はインタビューをさせていただく方を数十人お願いする場合には、そのセッティングに2～3週間は時間を取られるのですよね。今回は、それが本当にあっという間にその場で決まってしまうということと、それから出てこられた方たちがとてもオープンにお話してくださるということが印象的でした。事務局の方に趣旨の理解が徹底されていたということで、情報伝達が素晴らしいと思いました。

4 マネジメント会議の進行方法について

茂木：このあたりで、私たちの今回の進め方について、担当の舩木副会長や松田副会長のお話を伺ってみたいと思います。今回は、最初に調査時間をたっぷり取って、それから提言に向けての時間をとるというやり方でした。非常に短い期間でやらなければいけないということもあって、毎回の成果についてご心配もあったのではないかなと思います。松田副会長、いかがでしょうか。

松田：当初はいくらか懸念をしておったと思います。それは期間が短くて、そしてまた十分なお礼もできない中で、おそらくたくさんの資料を要求なさって、それを文字で分析していただく。結果、こちらが出してほしい答えに合わせてご回答をいただく事にとどまるのではないかなという懸念でありました。資料を要求していただくと、事務局は相当な準備時間をかけてくたびれてしまう。上がってくるものは形のいいまとまったものが事務局から上がってくると、分析結果も通り一遍のものに陥らないかなという懸念でした。

しかし、今回は、30人を1人あたり1時間ずつかけて短期間の間でヒアリングしていただき、現場に近づ

いて生の声を吸収していただいたという点で、とてもよかったなと思います。事務局にとっても、あれを出せ、これを出せという資料要求ではなくて、その場の1時間を真剣勝負で聞いてもらえるんだというところで、本音を引き出していただけたのではないかと思います。それを相互に取りまとめているいただいてご提言いただいたということで、こちらの作弄的な予定回答ではなく、4人の方々の持ち味を存分に出していただいた形でオリジナルのご提言をいただけたと思っておりまして、当初の懸念が吹っ飛んだ素晴らしい提言がいただけたと思っております。

茂木：ありがとうございます。舩木副会長、いかがでしたか。

舩木：私は、当初は、外部の方から意見を伺うとしても、形式的な取組みで終わって、本当にこの弁護士会を変えるだけの掘り下げたご意見をいただくことは難しいのではないかと懸念していました。

しかし、それは私の誤った先入観でした。私がまず驚いたのは、検討作業のスケジュールの立て方でした。次回までに何をしなければいけないかという明確な目標を立てて、毎回の会議を設定されており、一度たりとも無駄な会議がありませんでした。次の会議までに必ず進展した新しい材料をご準備して発表いただくことで、一回一回確実に前に進んでいくのが目に見えて分かりました。こうした進め方は、我々弁護士会の委員会やPT（Project Team）などでは、なかなか実行できない動き方だったと思います。当初、私が想定していたものよりもはるかに高いレベルの方向に進めていただいて、結果が出てきたということに対して、本当にうれしく思い、感謝しているところです。



2014年度会長
高中 正彦 (31期)



2015年度会長
伊藤 茂昭 (32期)

5 どのように実現していくか

船木：さらにお聞きしたいところとしては、今回お出しいただいた報告書をどのように実現していくかということです。それぞれご担当なされたテーマの中でどこから行うのが一番効率的なのか、現実的なのかというところを含めて、アドバイスをいただければと思います。

茂木：では、それぞれのご担当の分野で、どのように実現していけばいいかについて、お話しいただけますか。橋本さん、お願いします。

橋本：船木副会長からお褒めの言葉をいただいて、ちょっと面はゆいところがあります。確かに進行は非常に速かったと思うのですが、民間の人間というのは理論よりもとにかく現実の成果を上げなければならぬというのがありまして、失敗するかもしれないけど、とにかく前に進めてみよう。もし、進めてみて方向が間違えていたらもう一度やり直せばいいのではないかと、トライ・アンド・エラーでやっていこうという気持ちがあったので、とにかく前へ前へという気持ちでやっていった部分はあります。

そういう中で、今回いくつか出た提言のうち、まずこれからやってみようというのは事務局の皆さんが決めることだと思っています。そういう意味では、もうすでにパイロット的に進んでいるペーパーレス。これは成果も分かりやすいですし、特に若い会員は、今どきこんな分厚い資料が会議で出るなんてないよねと思っていらっしゃると思います。ですから、そういう部分からやっていけばいいのだらうと私は思います。

もう1つ、私の担当した組織の改革ということであると、例えば専任の事務局次長を置いて、理事会の方々と事務局とのパイプ役になるようなものを行った方がいいのではないのでしょうか。

人事的な問題、組織的な問題は、やはり時間もかかりますし、事務局の皆さんの合意も得なければなりませんので、これは拙速でやるのはかえってマイナスだと思います。管理職を部下が評価するという多面評価制度もご提案させていただいていますが、人事というのはまさに人のことでございますので、拙速でやると反感だけが残ってしまいますので、これもきっちりと時間をかける必要があります。ただし、少しずつステップを踏んでやっていくことは大事なことで、時間をかけながら確実にやっていただいて、どこかの時点では現実のものにしていいただければと思っています。

茂木：柴さん、どうでしょうか。

柴：私の提案の中では、中長期的な計画をつくる必要があることと、そういった機能を持つ役割をどこかの部署に持たせてはいかかという提案をさせていただきました。今回の改善は、中長期的に対応していく必要があることだと思いますので。そういったところをうまく使って、きちんとつなげていくことが改革に向けて必要だと思います。

茂木：中嶋さん、どうですか。

中嶋：ペーパーレス化などパイロットプロジェクトも立ち上がっています*1ので、これに関しては、多少時間はかかるかもしれませんが、推進していくことが

*1：若手会員総合支援センターおよび弁護士活動領域拡大推進本部では、会議資料をデータとして委員のPCなどで共有し、ペーパーレス化をはかっている。



事務局への報告会

重要だと思っています。

正直、ペーパーレス、IT化に関すると、オールドファッションであることは否めないと思います。ちょっと皮肉な言い方になりますけれども、そういうやり方で特に問題もなく運営ができているということは、逆に言うとそれは非常にしっかり業務をされているという裏返しでもあります。ですので、何か問題が出てIT化、ペーパーレスに走るといふ組織が多い中で、そうではなくて大方針の中で進めていくということがきちっと推進されれば、インタビューなどの印象も含めて、組織としては、あるいは人材としては、かなり優秀な方がそろっていらっしゃると思いますので、一気にこの辺のところは進んでいくのではないかなと思います。時代の流れとして新しいやり方を採り入れるというところをどれだけ早く浸透するかがキーになるとと思っています。

茂木：一連の活動から、「気づき」と「提言」を、報告書という形で出させていただいて、一通りの説明をさせていただいたわけですが、これをこれからどんな形で東弁の中で活かしていくのか、いろいろなことを考えておいでなのではないかと思います。船木副会長、そのあたりはどうでしょうか。

船木：まず、ご提出いただいた報告書、それから事務局への報告会（上写真）でご提示いただいた資料、これはペーパーレスでプロジェクターに映し出してご報告いただいたものですが、こうしたデータなりペーパーなりの形で全事務局で共有したいと思っています。その上で、この報告に基づいて、それぞれの部署において何に取り組まなければならないのか、何ができるのかについて提案を出してもらおうと思います*2。

茂木：松田副会長、いかがでしょうか。

松田：従前、東弁としては、いろいろな各所各分野で3カ年計画とか、時に10カ年計画というレポートを作成した歴史があります。その場合のレポートは、多くの場合、当会の会員がその方の問題意識を元にしてお作りになったということで、いずれも私が見た範囲では立派なものではありますが、単年度主義の理事者の任期と同じように、3カ年といっても1カ年で終わってしまう、10カ年計画といっても1カ年で終わってしまうような残念なことを繰り返してきたのではなかろうかと思っています。しかし、今回は、現場に直接インタビューして、言わば事務局の各部署を巻き込んでレポートしていただいたわけで、理事者が結論を誘導したことは一切なかったわけですし、相当に客観的な内容だと思います。

柴さんからは、中長期のビジョン、単年度主義理事者の弊害のようなことをご指摘いただいていますので、なおさら今回のレポートは今後継続して活かされるような方向にする必要があると思います。そのことを単年度主義の理事者は続けて見守ることができないことがつらいところではありますが、ぜひそこはこの機会に突破していただくことを任期終了間際になって願っておるという感じです。

人事の在り方については、橋本さんからご指摘をいただきましたけれども、特に幹部職員人事につきましては理事者がそれなりに影響力を持つという状況から、多面観察制度についてのご提言をちょうだいしました。人事が適正に、客観的に評価され、そして職員たちの士気が高まっていく仕組みがさらに深化されることが望ましいと思います。新制度採用は、明日からとは

*2：事務局から、事務局長、次長、課長において、各改善策等をまとめ、2014年度理事者に提出した。本件は2015年度理事者に引き継がれた。



2014年度副会長
船木 秀信 (42期)

いかにしても、ぜひトライする方向で検討を進めていただくことによって、これもまた職員のやる気や提案力と単年度主義の理事者の弊害とを少しでも緩和して、中長期のことを考えるベースが造られていくのではなかろうかと思います。

そうすれば、会員と全職員とが一体となって、中長期のテーマとして、当会の将来像とか、広報活動とか、発信機能といったことについて、さらに突っ込んだ提案をして変革を行う環境設定ができていくのではなかろうかなと思うものですから、この年度で終わりにするにはあまりに惜しいと私は思っております。

船木：また、今回、皆さんが行われたインタビューは、匿名性を保って行われ、事務局内外のさまざまな立場の方たちの、非常に率直な、生の声の集積ができました。日ごろの思惑やトップダウンなどとは無縁の、外部の皆さんだからこそ引き出せた、非常に貴重な会話がなされたと思います。最終的にいただいた提言が、この現場の問題意識、生の声から出ているということが、非常に大きなポイントだと感じています。こうした「声」を今後の事務局運営に活かしていくことが重要と思います。

6 提言の先にある将来的テーマ

茂木：本来は、今回ご提案差し上げたことが弁護士会の中でもまれて、どこまで実行するのかで、実行した後にもまた次のテーマということになっていくのだと思うのですが、数カ月こういった活動をさせていただいて、各委員から、本来ここまで提言したかったとか、あるいは将来的にこういった形にまで持っていけるはずではないかという、次のテーマにつながるよう



2014年度副会長
松田 純一 (45期)

なポイントを一言ずついただいてよろしいですか。本来こういったことも念頭に置きながら実際の活動にかかってもらえたらいいということがありましたらお願いします。

橋本：私の提言させていただいた人事、組織の問題は、忌憚なく出させていただきましたので、それをやるのかやらないのか、あるいはどの時点でアプローチするのかなというだけだと思いますので、私が思い残すことはありません。

ちょっと中途半端で終わったのは収支改善のところですかね。特に公設事務所。これはどちらかという社会貢献に近い。弁護士会の存在意義の大きな柱の1つだろうなと思っています。ただ、そこが収支の面で弁護士会の収支を圧迫しているというのも事実だと思うのです。これをどういうふう社会貢献をやりながら、なおかつ収支で少なくともとんとんになるようにやっていくことを考えなければいけないと思うのですが、そこについて答えはまだ出ていません。ただ、最初にちょっと申し上げたように、弁護士会の存在意義というのは、ただ効率化とか収支改善ではだめだと思うのです。法曹の分野を一般の人に知らしめ、身近なものにするという大きいテーマがありますので、この使命を全うしながら、なおかつ収支の部分で少しずつ改善していくことが必要なのだろうなと思います。

公設事務所については、それぞれの事務所単位での収支を見ていますけれども、これはロケーション、我々というマーケットによって収入は全然違います。あるいは支出も都市部にある事務所と周辺部とはだいぶコストも違います。その辺を一律で見るのではなくて、公設事務所全体の収支で見たらいかかでしょうかという提案はさせていただきましたけれども、全体の収支



2014年度監事
殷 勇基 (48期)

改善をどうやっていくかというのをもう少し突っ込んで調べさせていただいて、提言をさせていただきたかったかなと思っています。

茂木：柴さん、お願いします。

柴：法律相談センターは、三会で一部共同だったり、全部共同だったり、単独でやったりということで、いろいろ処理が複雑ですよということを申し上げました。三会で何か同じことをみんなでやったり、それぞればらばらにやったりしているのが、本当に会員のために、あるいは東京都の市民のためになっているのですかと考えていくと疑問があります。

例えば、図書館もこの弁護士会館の中に2つあります。そこら辺の整理を進めていくと、コスト的には相当減らせる可能性が出てくるのかなと思っているのですが、これも相当時間をかけて、いろいろな関係者と調整しないとできない話なので、今回の提言では少し触れただけで終わっています。そこら辺も、もう少し踏み込んで、今後、本当に三会が分かれていますかという話になるのかもしれないのですが、詰めていく課題の1つなのかなと思います。

あと社会の流れということで、冒頭の高中会長のお話でコーポレートガバナンスが出ていました。これは会社法や金融商品取引法といったいわゆる営利企業を前提とした話ですが、昨今、農協、社会福祉法人、NPOなどの非営利組織についても、財務報告の透明性を意識していかなければ、一般の社会と少し乖離していく可能性があるのかなと思います。弁護士会も、公認会計士の会計監査を入れることもご検討いただければと思います。

茂木：中嶋さんはどうですか。



2014年度監事
長谷部 修 (48期)

中嶋：私の担当させていただいているペーパーレスに関しては、決して提言だけで進むものではありませんので、プロジェクト化を推進していただくことが必要だと思います。そうすれば、結構早く達成が見えてくるのではないかと思います。

一方で、もう少し大きな枠組みのIT化と考えた場合には、ITというのはいろいろなところで日々技術革新が起きて、いろいろなものが変わっていますので、そこをどういうふうに上手に吸収していくか、これはペーパーレスというピンポイントではなくて、非常に大きな話になってきます。これは弁護士会全体の在り方だとかサービスの提供の方向にかかわってくるので、今回の提言の中にはあまり入れなかったのですが、そちらの方も核心部であって、誰かがどれだけいいサービスを社会に、あるいは会員に提供できるかなと目配りする必要があります。今の世の中では、ITなしでは考えられないと思うのです。そこをどういうふうに投資して、マネジメント層で管理するかがポイントになると思いますし、それはいろいろな意味でものすごく効果が上がりやすいところでもあります。

松田：ITは組織論と密接不可分という理解でよろしいですか。

中嶋：ITは必ずしも組織論とリンクしているわけではないですが、経営や管理にどうやって吸収するかというところで、投資なり、あるいは誰がオーナーシップを持ってやるかというところをはっきりしていくのが大事だと思います。

ちょうど組織という話が出ましたが、日本の会社では、いまだにシステム部長などという名前があります。でも欧米では、早くから情報を整備するというのが、



2015年度監事
鹿野 真美 (53期)

組織の生き死にかかわるということを気が付いて、CIO (chief information officer, 最高情報責任者) という名前を付けています。単にシステムを作るのではなくて、情報を全部うまく統括するという意味なのです。だからCIOというのは、ある意味ではCEO (chief executive officer, 最高経営責任者) とかCOO (chief operating officer, 最高執行責任者) といった根本の機関のいわゆる経営者がやります。IT化もそういう位置付けにされていくと、推進のテンポがとて速まるのではないかなと思います。

7 2015年度に向けて

伊藤: 次年度の役員としての役割が一番大きいとおもっております。非常にいい時期に、いいご報告をいただいたと考えておりまして、前年度の高中執行部が道筋をつけてくれたことに感謝して、並走しながらもう始めたいと思っております。

＜財務について＞

まず財務について一番感じたのは、予算が財政規律の役割を果たしていない。赤字予算、黒字決算ということを何年も繰り返しているわけですね。7割程度の予算執行率でまた翌年それを繰り返しているというのは、自治組織だから許されるのであって、例えば他の公益財団法人等では監督官庁があって、これは何ですかと指摘されると思います。自治団体は、もっと高い自治能力を持っていて、初めてその自治組織としての意義があるのであって、今回いただいた提言に基づいた改善を行わなければならないと思います。この貴重な報告書に基づいて、次年度に向けてできるだけ黒字予算に近づけようと次期担当副会長と協議しております。

それから、財務の問題としては、提言に出ていない問題として、次年度継続してご意見をお聞かせいただければありがたいと思っているのが、会館特別会計です。これが現在57億～58億円ありまして、1年間のランニングコストがだいたい2億円、収入が2億7,000万円。毎年7,000万～8,000万円ずつ積み上がっていきますから、あと2年すると60億円ぐらいになります。20年修繕で20億円から30億円ぐらい掛かるというのが、日弁連を入れた四会の試算でほぼ確定します。そうすると今度は30年修繕にどれぐらい掛かるかということから考えると、20億円ないし30億円近くが目的なく持っているお金になるのです。会内には、会館がつぶれたらどうするとか、あるいは第2会館はどうするという議論もないわけではありませんけれども。これもまた他の公益財団法人等であれば監督官庁があって、これは何のお金ですかと。会費から集めたものということであれば、持っている理由は何ですかと。返しなさいということになるか、使途をどうするのですかという問いが入って、回答に窮するということだと思います。これは外部の公認会計士の方などのご意見をぜひ継続してお聞きしたいと思います。一般の会社であれば収入と経費から営業利益が出てきますが、弁護士会では利益という概念はありません。若い会員がかつてよりは経済的に豊かではないという状況の中で、会員から会費としてお預かりしておりますので、これを統制する財政規律という観点から、外部専門家のご意見をお聞きしたいと考えているのが1つでございます。

また、収入と支出の構図が民間の営利団体とは大きく違いますけれども、公益的な事業を推進するためであっても、その公益的な事業を実現するための効率化というのはあると思います。そういう意味で法律相談センターと公設事務所をどういう形で運営していく

かというのは議論が途中でございますし、引き続き専門家のご意見もお聞きしながら、よりよい事業として展開していくための積極性も必要ですので、そのバランスの中で考えていきたいなと思っております。

<人事について>

それから2番目の人事組織の問題ですね。年度ごとの短期の交代というのは、予算以上に難しい問題だと思っております。ご提案いただいた趣旨からすると、年度ごとの理事者のほかに、理事者付きのような形で継続的に労務問題、人事問題を見るような、理事者経験者による、3年、4年という形での継続的な組織というのはあり得るのかなというようなことも思っておりますけれども、これはさっと決められる問題でもないし、今後の検討課題なのかなと思っております。

人事評価の問題に関しましては、多面評価は民間会社では普通のことになってきていると思います。私自身の事務所でも、事務職員が百何十人いる中で、採り入れています。ただ、弁護士会としては、今までの歴史とか伝統もありますので、そういうことがどこまでできるのかということもありますけれども、この会議でご意見をお聞きしたということで、担当副会長の意見とか、前年からの送り項目とか、あるいは幹部職員の意見をお聞きしながら、継続的な課題として検討していきたいと思います。

委員会の数をどうするかということも本当は考えなければいけないと思います。ただ、これはものすごい力仕事で、難しい問題です。私は、日弁連の事務次長の時に、委員会の数を統合しようとして、苦労したことがあります。副会長の任務過重問題も、委員会の数にも原因があるということで、その統廃合も重要な課題で、必ず取り組みたいと思っております。

さらに複雑にしているのは、多摩支部であれ、法律

相談センターであれ、三会の問題です。何をするにも三会共同でやらなければいけないという問題がありまして、このような形でご意見をお聞きしても、三会が関係していると直ちに実現できるものではないわけですね。三会を統合すると、会員数が日弁連の過半数を占めてしまうような巨大な会ができてしまうこともあって、地方でも反対が強いです。ただ、それでも、もう少し三会の協議を効率化することは可能ではないかというようなことであれば、三会共同で皆様方からご意見をお聞きする機会をつくるとか、あるいは三会共同でコンサル会社を入れて検討するというようなことがあれば、少しは三会物の議論も進むのかなと思います。これは仮に構想を持っても3年ぐらいかかることで、単年度では到底難しいのかなというのが実感でございます。

<ペーパーレス、IT化について>

3点目のペーパーレス、IT化につきましては、ペーパーレスの会議を理事者会でやっておりますので、私もちょっと慣れてきて、非常にいいと感じております。今回貴重なご意見をいただいて、パイロット事業として若手の会議ではペーパーレス化を始めていますし、理事者会もそれでやっていて、ルールは敷かれた感じがいたしますので、多くの職員、会員の理解を得てできるだけ広い領域に広げていけば、ある程度順調に進められるための下地は今年度につくっていただけたかなと感謝しています。

ただIT化はなかなか難しいところがあります。例えば、情報をどのように統合していくかについては、弁護士会でも縦割の形で情報を管理しているところがあります。また、一般の会社ではIT監査で、公認会計士の監査の方が入れれば今は内部統制という形で全部チェックしていて、情報の漏れがないようにコンピューターを一つ一つチェックするぐらいの監査をやっている

ということがありますが、弁護士会は自治組織であって、内部で情報を管理しているわけですね。そういった外部監査がないということで管理が緩いとする、個人情報が出てしまう危険を考えると、個人情報が漏れてしまう危険を考えないでもありません。そういうことからすると、情報管理に関してどのようなやり方がいいのかというのは、引き続きご意見をお伺いしたいところです。できたら次年度、次の課題に向かって、できることは私の年度で走って進めながら、次の課題のご意見をお聞かせいただければありがたいなと思っています。

それから、先ほどのインタビュー結果については、全体の概略をまとめられたものをご報告いただき、そういう形で整理された中から、こちらで切り分けて、職員の皆さんに検討してくださいと、お願いしていければと思います。意見が吸い上げられているという実感を皆さんが持たれるようなやり方が必要なかなと思っています。

そんなこんなで、次年度は、課題もたくさんありますが、めりはりを付けてできることをやりたいなと思います。

8 出席者の感想

茂木：いろいろと話を聞いてまいりましたが、ご出席の皆さんから感想を伺ってよろしいですか。

石井：今まで外部の方々に事務局の業務を評価していただく、いわゆる業務監査のような仕組みはありませんでした。したがって、今回のマネジメント会議の活動は、職員それぞれが、自身の業務を客観視し、顧みる機会につながったと思います。他方、当会と民間とでは組織の成り立ちや運営に相違もある

ため、マネジメント会議の貴重な提言について、我々の組織でできること、すべきことを見極めたうえで、実行していきたいと思います。今後継続的に、業務を監査する仕組みを確立できれば、常に事務局業務の中身が点検でき、改善がなされるのではないのでしょうか。

鹿野：監事としましては、予算の関係、財務の関係が一番の関心事です。問題意識を持って、何かできることから変えていくのが変化のためには必要なかなという印象を持ちました。監事としてできることをいろいろやっていきたいと思っています。

松田：今回は、このペーパーを出していただいたこともそうですけれども、十何回かお目にかかっている間に、その時々、理事者が抱えている問題意識を雑談的にご相談させていただいて、外部の先生方から多角的なご意見をお聞かせいただきました。そういう存在は、今、当会では、会務のボリュームからも、世の中のテンポからも、必要な状況になっているのだろうと思います。

当会会員も熱心だし、優秀な方はたくさんおいでですけれども、内部の会員同士で会の中のことを決めていくということだけでは世の中から少し孤立してしまうおそれもあるかなというあたりを気付かせていただいたという意味では、私は大変貴重な経験をさせていただきました。それは、私は個人的にとっても勉強になりました。私だけがハッピーではもったいないので、広くフィードバックしていただきたいと思っています。

長谷部：今、監事意見書を書いている最中ですが、これも、このマネジメント会議の報告書は非常に参考にな



外部委員の皆さん

りました。

先ほど、伊藤次年度会長が赤字予算の問題を取り上げましたが、私も去年、赤字予算の問題について、常議員会と定期総会でコメントしたことがあります。弁護士会では赤字予算が当たり前になっていますが、そういう中でこういう提案があると、はっとするわけです。ただ、単年度では、なかなか修正が出来ないですね。無理やり数字を入れ替えれば、形式的な黒字予算は作れますが、なかなかその勇気がないので、毎年赤字予算を引き継いでいます。すこしずつ赤字幅を解消することは考えてよいかなと思います。

柴先生の提言の中で、役員選挙を前倒しして12月にするという提言がありました。そうすると確かに次年度の執行部が予算を検討する時間がとれます。しかし、実際には、日程の関係でそれは難しいと思います。もう一つは、予算を審議する定期総会を今の5月から2ヶ月先送りし7月に開催するという案もあると思います。これも暫定予算を組む期間が長すぎるという指摘があると思いますが、現在より多少遅らせるということは考えていいのではないかなと思います。

殷： 雑駁な感想ですが、弁護士会の組織自体は結構21世紀型といいますか、共同組合的な組織で、営利ではないし、しかもとても活発にやっているということで、非常にユニークな組織というところがあると思っています。ただ、周回遅れをやっている間にユニークになったところもあります。弁護士一人一人はやっぱり職人気質の人も多いですし、あまり組織のマネジメントみたいなことを考えなかったのが、急激に大きくなってしまった。そこを、うまく折り合いを付けないといけないのではないかなと思っています。

さらに、他の組織では、予算が単年度であることに

ついてその弊害が問題になり、複数年度制も課題になっているところも多いのに、こちらは人事も単年度ということで、それを誰かに言っていただかないとなかなか変えられない。変わるきっかけもないということで、今回は、その意味で、大変良い課題を出していただいたと思います。今後それを実行していく体制をつくっていくことが大事と考えています。

あとは報告書を読んで、こんな短い時間でよくこんなにいろいろ調べられたなという感想を持ちました。

船木： 本日は、委員の皆様にご作成いただきました報告書をもとに、これまでの検討過程中のご苦労されたことなどのお話を伺うとともに、現・新理事者の側からも、感想及び今後の取組みへの決意を述べさせていただきました。ご提言を次にどう具体的な形に表していくのか。我々の代の任期はもう残り少なくなっておりますが、最初の基礎造りへの着手までは責任があると思います。まず事務局全体で報告内容を共有化すること、今回の報告を受けていろいろな提案を今度は事務局の側からも受けること、そのあたりのところまでの作業はしていきたいと考えております。今後、次年度において、できるところから確実に実現へ向けて取り組んでいくことで、弁護士会を変える大きな流れが生まれてくるのではないかと期待しているところです。

委員の皆様、本日は、貴重なご意見をいただき、どうもありがとうございました。皆様からいただいた報告書を必ずや形にしたいと思っております。今後も東京弁護士会へのお力添えをお願いいたします。本日はありがとうございました。

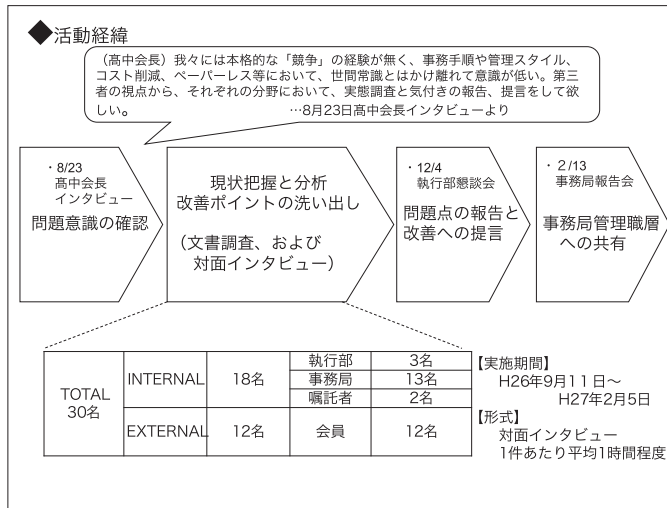
(構成：伊藤 敬史)

東京弁護士会マネジメント会議報告書サマリー（抜粋）

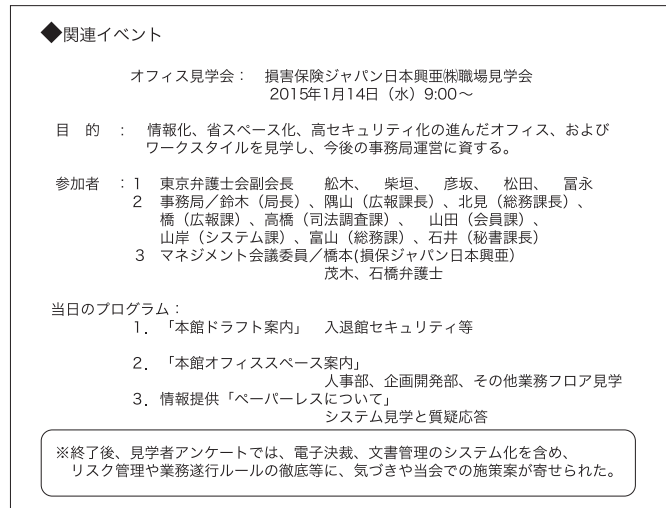
全データは、下記会員サイトよりダウンロードしてご覧ください（当会会員のみ）。

当会WEBのトップページ⇒「会員サイトへ」⇒ログイン後、「新着情報」(5月21日) <https://www.toben.or.jp/members/news/manage.html>

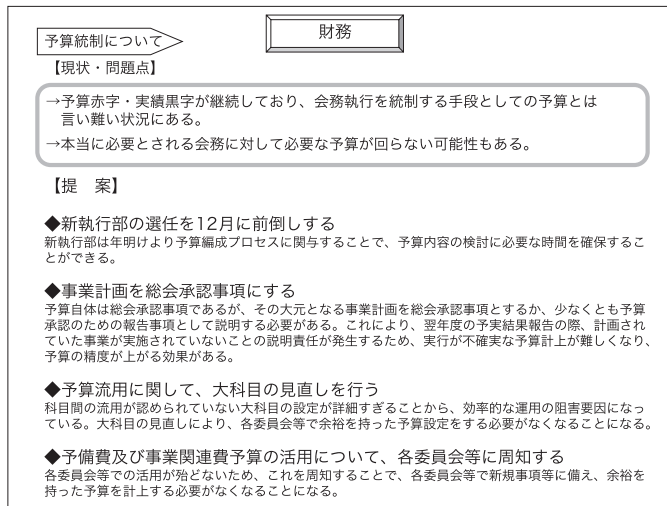
1 活動経緯



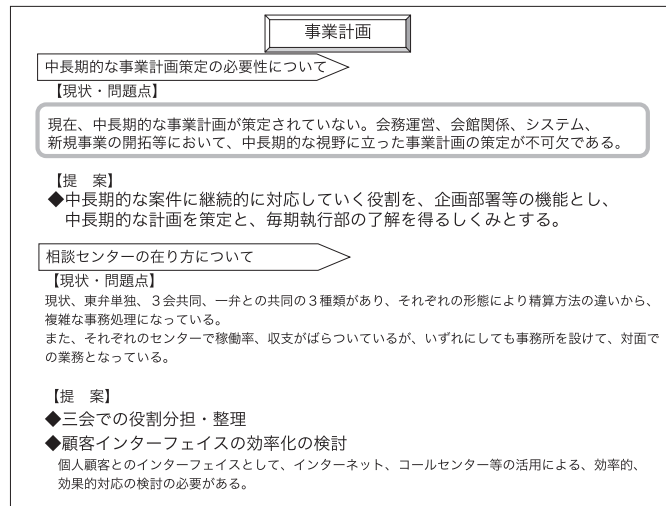
2 オフィス見学会



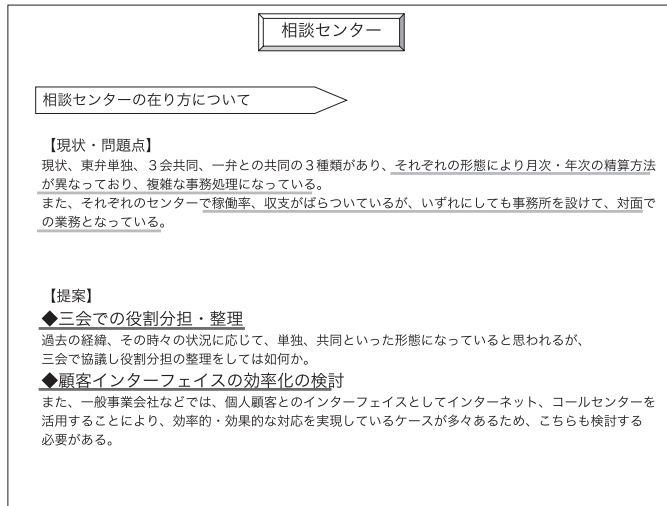
3 財務：柴委員（～7）



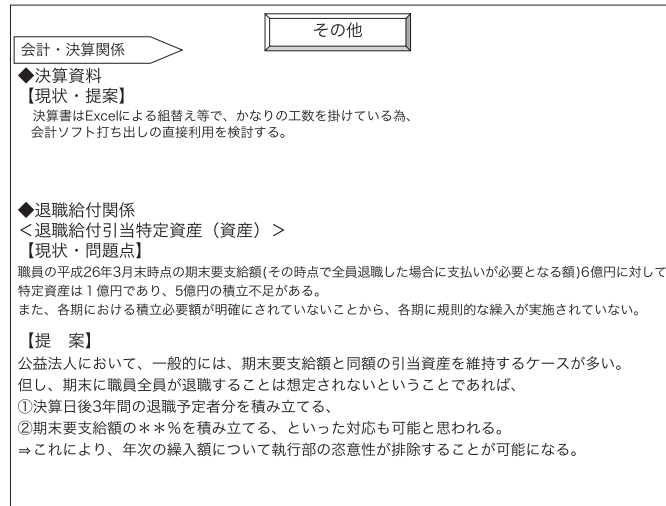
4



5



6



7

◆退職給付関係

<退職給付引当特定資産（負債）>

【現状・問題点】

退職給付引当金（負債）が計上されていない。

【提案】

一般に公正妥当な会計基準に準拠すると、期末に退職給付引当金を計上する必要がある。人数の多い一般事業会社においては、年金数理を用いた複雑な計算により引当額を算定しているが、公益法人等人数が少ない場合には、期末の要支給額（上記①と同額）をそのまま引当金として計上している。貴会が計上する場合には後者によることになる。

◆賞与引当金（負債）

【問題点】

賞与引当金（負債）が計上されていない。

【提案】

一般に公正妥当な会計基準に準拠すると、期末に期末日以降支給される賞与のうち、期末以前の就労の対価について賞与引当金を計上する必要がある。賞与の支給対象期間は、夏の支給は9月から2月、冬の支給は3月から8月となっていることから、26年夏支給分（25年9月から26年2月分）、及び26年冬支給分の内の26年3月分、合計の7か月分について、概算70百万円が要賞与引当計上額となる。

9

◆「組織運営」関連

2. 組織関連

【現状問題点】

- 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
※課員の仕事の中で「委員会対応業務」が占める割合が高いため、
「課と課員の繋がり」よりも「担当委員会の委員や委員長との繋がり」の方が強い
・・・・・・組織運営に於いて「レポートライン」・「部下評価」の面で弊害あり
- 管理職（課長）のマネジメント力が、組織運営に十分発揮されていない。
①課長も1プレイヤーとして「委員会担当（実務担当業務）」を持っており、
課員も担当委員会の委員長や委員の先生との繋がりが強いので、課に於ける課長の役割がマネジメントというよりも「単なる調整役」になっている。
②管理職もプレイングマネージャーであるため、離席していることが多く、相談したくてもできず、業務が滞ることがある。
- 組織や業務が完全な「タテ割り」態勢になっているため、課相互間の情報共有ができていない。
※定期的に「課長会」を開催しているが、形骸化しており、真の意味での情報共有がなされていない
- 「執行部（理事者会）メンバー」が毎年入れ替わる弊害
①重要な「新規・中長期案件」が実現できない（中途半端で終わってしまう）
②会全体の運営に関わる重大案件の方針変更はマイナス面が大きい
③毎年替わる理事者会は「英断的な（シビアナ）人事」を避ける傾向にある



11

3. その他提言

◆事業関連

- 「会員支援事業」の検討 …… ※「協同組合」と連携し、会員に対する支援事業を検討
＜環境変化＞
・近年の「会員数の急激な増加」→「会員間の競争激化」→会員を取り巻く社会・経済環境の激化
一方で、弁護士会は他の士業団体と異なり強制加入で、会費もそれなりに高額
・「会は会員に対して何をしてくれるのか。何ができるのか。」
＜目的（大儀）＞：会員に対して、「会としての“求心力”」を高める
※「会員からの不満回避」という消極的な意味合いではなく・・・
＜ポイント＞：弁護士会と協同組合との「連携強化」と「役割分担」
＜具体例＞：①「案件紹介」
②「開業支援サービス（“即独”の若手会員支援）」
- 収益事業の強化
・公的団体では不採算でも本来の使命遂行に関わる部門は切れない（ex.）法律相談センター
※「民間の視点」：コアコンピタンスへの「選別と集中」・・・非採算部門は「切り捨てor縮小」
↓
・これを支えるためには「限られた会費収入」だけでは不十分→「収益源の確保・拡大」が必要
★前述の「会員支援事業」のように「大儀ある新規収益事業の立ち上げ」や「既存収益事業の強化」を検討すべきではないか
（例えば）「手数料収入事業」の強化等々

8 人事・組織：橋本委員（～12）

1. 人事関連

◆「評価」関連

【現状問題点】

- ・「自己評価の基準」と「管理職による評価基準」が“かみ合っていない”
・・・・・・評価に於ける“納得感の醸成”が必要
- ・「評価」に関わる「面接」、「目標設定の面談・合意」、「評価結果のフィードバック」等が形骸化している
- ・管理職間の「評価の甘辛格差」が埋まらない



【対策と提言】

- ・「評価制度の全体像（制度概要と流れ）」の“明確化（見える化）”
- ・「評価項目（着眼点）」の“明確化（見える化）”
- ・「多面観察制度」の導入

◆「人材育成」関連

【現状問題点】

- ・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（“単なる調整役”になってしまっている）



【対策と提言】

- ・弊社「新任リーダー職研修」カリキュラム参照

10

【対策と提言】

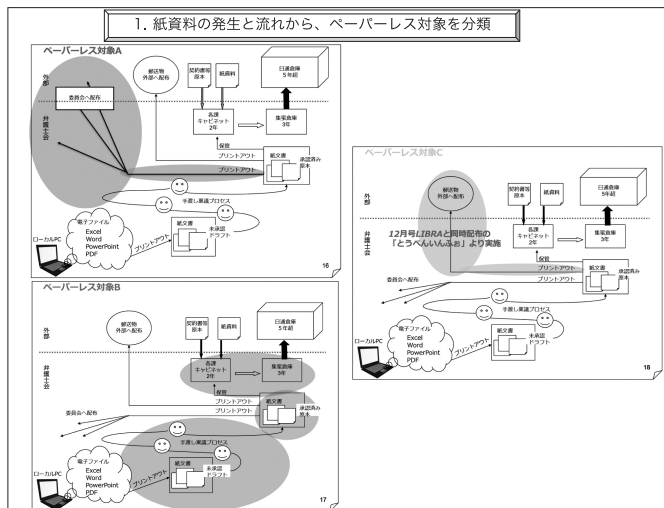
- 「専任事務局次長」職の設置
※民間では、部門統括部署の「支店長席（部長席）」に支店長・部長を補佐するスタッフとして「次長職・代理職」を置いている
＜ポイント＞：事務局次長、事務局次長の“役割使命の明確化”
・「事務局長の役割使命」：（役割）執行部（理事者会）と事務局の「パイプ役」
（使命）①執行部メンバーが毎年入れ替わる弊害を回避
②会全体の円滑な運営を“事務執行責任者”として執行部に提言
＜ex.＞①重要な「中長期継続案件」の実現に向けて執行部と事務局の意思統一
②会全体の運営に関わる重要案件に関わる方針変更等の協議
③事務局の重要人事案件の協議
etc.
・「事務局次長の役割使命」：（役割）事務局内の全体統括（全体マネジメント）
（使命）①事務局内の円滑な運営の推進（課相互間の“情報共有”）
②「タテ割組織の弊害」の回避
③各課が担当する委員会対応の統括
※委員会対応をする各課長との“横断的連携”により、委員会活動の効率化を図る
- 管理職（課長）の「マネジメント力」の向上
（1）マネジメント研修の実施
（2）各課長の業務の「補足」を「プレイヤー」から「マネージャー」へ
（3）「多面観察制度」の導入・・・マネジメント力の向上に向けて、各課長が互いに「切磋琢磨」し合う

12

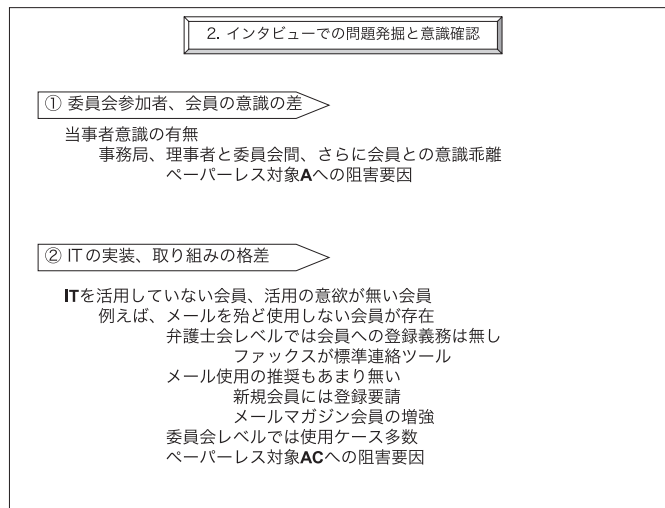
3. 「公設事務所」の“独立採算制”について

- ＜設立目的＞・・・公設事務所の主な「設立目的」は以下の通り
・地域の法的需要への対応 ・弁護士から裁判官への任官推進 ・刑事弁護態勢の充実・強化
・過疎地方公設事務所への弁護士派遣 ・法科大学院の臨床教育への支援
・法テラス常勤弁護士の要請 ・判事補・検察官の他職経験者希望者の受け入れ
→ → → ◎極めて公共性の高い事業 …… 社会貢献（CSR）の色彩が強い
「法曹養成・若手弁護士教育」の一端を担う
- ＜支援・管理の現状＞
・会として「公設事務所運営基金」を設け、開設費用の負担および運営費の貸付等の支援を行っているが、収支管理は「各事務所単位の独立採算制」
- ＜環境変化＞
・会員数の急激な増加 → 会員を取り巻く社会・経済環境の激化
・若手弁護士の“即独”の増加
・司法修習制度の改定（2年→1年）
・「万人が公平にリーガルサービスを受ける社会」への機運の高まり
→ → → ◎「法曹養成・（若手）弁護士研修」の需要の高まり
- ＜公設事務所の経営の現状＞
・開設事務所の“地域間格差”の拡大
（格差の要因）①「民事」・「刑事」比率の違い ②担当地域の世帯収入の違い ③運営コストの違い
※収益性：民事 > 刑事 ※事務所費料
- ★【提案】：公設事務所事業は“社会的”にも“会に於いて”もの「公共性」は高い一方で運営の観点から見た場合、事務所所在地による「地域間格差」は如何ともし難いそこで、運営管理については、各事務所単位の独立採算制ではなく、公設事務所全体（トータル）での収支管理を元に費用支援をすべきと考える

13 ペーパーレス：中嶋委員（～18）



14



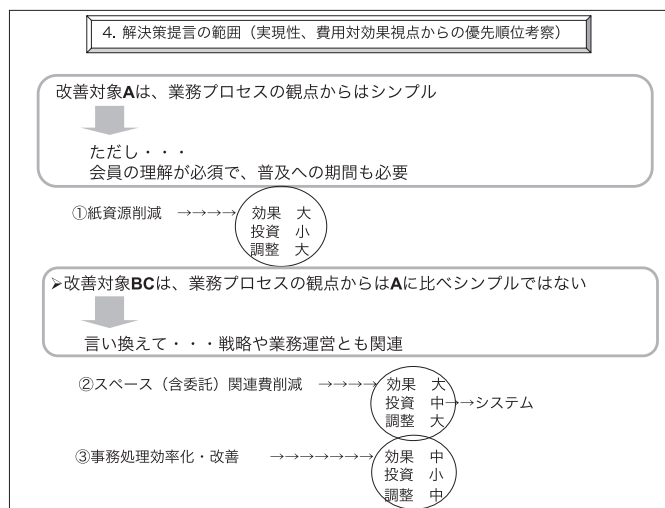
15

3. 一般的なペーパーレス導入の動機との比較（一般事業会社と当弁護士会の違い）

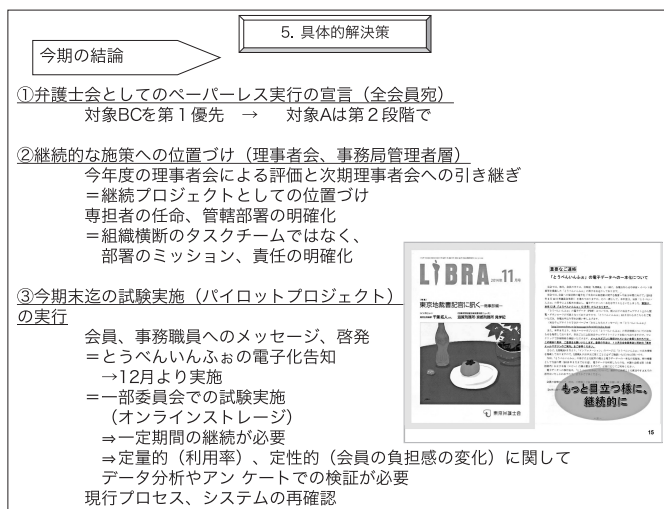
(※関係者への聞き取り調査より)

	弁護士会
① 紙資源削減	○
② スペース（含委託）関連費削減	◎
③ 事務処理効率化・改善 業務改善 電子議決、迅速な文書検索 紙管理事務効率化	◎
④ コンプライアンス（セキュリティ） 情報漏えい	△
⑤ 災害対策（セキュリティ） 二重化	△
⑥ サービスレベル向上 紙ベース文化 紙⇒電子ファイルはサービス低下	×

16



17



18

