

弁護士の働き方改革を考える

—多様な働き方を成長につなげる—

長時間労働が発生しやすく、ワーク・ライフ・バランス実現が難しい職種の特徴として、高い公共性、業界の閉鎖性、独特の職業倫理などがあるとされ、弁護士にもこの特徴はあてはまります。

しかし、官庁や自治体、民間企業等において、働き方改革が進められている現在の情勢のもと、弁護士が社会で魅力ある職業として、成長性を高めるには、職務の特性ゆえの困難があるとしても、個々の弁護士が法律事務所で、それぞれのライフステージにあった、生き生きとした働き方ができるように改革を推し進めていく必要があります。

とりわけ、人権擁護と社会正義の実現という使命を果たすためには、多様な人材が弁護士として活躍することが非常に大切だと考えられるからです。

東京弁護士会第二次男女共同参画基本計画（2016年度～2021年度）では、「会員がワーク・ライフ・バランスを実現するための支援」を重点目標のひとつとし、「多様な働き方についての議論を活発化させる」ことを、さらにその個別目標のひとつとしています。

2017年10月、男女共同参画推進本部は、シンポジウム「成長性・持続可能性ある事務所運営～法律事務所の働き方改革を考える～」を実施し（報告はLIBRA2018年1月号「ニュース&トピックス」掲載）、規模の異なる法律事務所からの聴取結果のうち、弁護士の働き方改革のヒントとなりうる制度や運用をリスト化しました。

本特集では、そのリストを整理した「法律事務所の「働き方改革」ヒント集」をご紹介しますとともに、座談会を通じて、法律事務所運営のあり方と多様な弁護士がライフステージごとに生き生きと働くための方法について、さらに議論を活発化させるため、さまざまな観点から、具体的に問題提起をさせていただくことを試みました。

（東京弁護士会 男女共同参画推進本部 事務局長 芹澤 眞澄）

CONTENTS

法律事務所の「働き方改革」ヒント集	3頁
座談会：パートナー弁護士に聞く！男女問わず力を発揮できる事務所とは？	4頁

法律事務所の「働き方改革」ヒント集

東弁男女共同参画推進本部では、当会男女共同参画第二次基本計画の大目標に照らし、法律事務所ないし弁護士法人等（以下「法律事務所」という。）において、所属する会員が、性別やライフステージにかかわらず、個性と能力を発揮できる環境が構築されることが重要であると考え、これを「法律事務所の働き方改革」と呼び、その推進に取り組んでいます。

当本部では、様々な規模の法律事務所の協力を得て、「法律事務所の働き方改革」に資する制度・運用等を聴取し、それらを分類してリスト化し、ヒント集としました。既に民間企業等で標準化済のものもあります。

あなたの法律事務所はこのうちのいくつに該当しますか。

「働き方改革」の第一歩として・・・

本ヒント集を参考にいただければと思います。

意識面	☐	個々のライフスタイルを尊重する風土がある
	☐	事務所の業務以外の活動(弁護士会活動等)に参加しやすい雰囲気がある
	☐	事務所運営に構成員全員の(若手の)意見を取り入れる風土がある
	☐	事務所構成員が時間を効率的に活用しようという意識を持っている
	☐	
	☐	
体制面	☐	始業・終業、執務時間・時間帯を決定・調整できる※
	☐	土日又は取りたいときに休暇がとれる※
	☐	執務時間が長時間に及ぶことを防ぐ体制がある※
	☐	自宅勤務が選択肢として認められている
	☐	18時以降に事務所会議が設定されない
	☐	不要な会議、ルーティンを廃止している
	☐	ライフスタイル等に合わせて業務量等を話し合うことができる
	☐	
	☐	
システム面	☐	事件記録等がデータ化されている
	☐	VPN等で自宅(事務所外)からも事務所サーバーにアクセスできる
	☐	業務用携帯が使用可能で、自宅(事務所外)からも(事務所番号で)業務に関する電話ができる
	☐	FAXデータがメールに転送される
	☐	各自のスケジュールがデータ共有されている
	☐	
	☐	
男女共同参画関係	☐	産前・産後に労働基準法に準じた休暇がとれる※
	☐	育児・介護中の共同受任体制等、育児・介護中の業務サポート体制がある(育児介護休暇がとれる)※
	☐	出産(育児)中の経費免除・軽減制度がある AND/OR 最低支援制度がある
	☐	性別にかかわらず多様な分野の案件を担当することができる
	☐	事務所の弁護士全体に占める女性弁護士の割合が25%以上である
	☐	性別の差なく事務所の運営の中核的立場に就任できる
	☐	
	☐	

※法律事務所のうちその就労実態から労働者と解される者には、労働関係法規が適用されます。

座談会 パートナー弁護士に聞く！ 男女問わず力を発揮できる事務所とは？

日 時：2018年12月5日
午後1時～3時

場 所：弁護士会館6階来賓室

出席者：片岡 義広 (会員・32期)
寺町 東子 (会員・46期)
岡田 美香 (会員・51期)
小松 正和 (会員・55期)
司 会：水谷 江利 (会員・62期)

*敬称略



自己紹介・所属事務所の概要

司会：本日、司会進行を務めます男女共同参画推進本部委員の水谷江利と申します。よろしくお願いいたします。

最初に、簡単に自己紹介と所属されている法律事務所の概要のお話をお願いいたします。

片岡：32期の片岡義広です。当事務所は、弁護士が26人、うち女性弁護士は9人です。今、女性事務局17人中で産休中の者2人、弁護士で産休中の者1人で、3人が産休になります。女性に働きやすい事務所であることを、ずっと心掛けてきているつもりです。

岡田：51期、岡田美香と申します。私が所属している事務所は、弁護士150名を超える規模になってきております。女性の比率は3割ぐらいで、大手の事務所の中では高い方ではないかなと思います。アソシエイトはどの期も女性が一定数おりますが、パートナークラスの弁護士も事務所創設当初から女性が活躍しておりまして、元々男女の差があまりない形で働いているような事務所です。昨今、子育て中の弁護士の働き方については、事務所としてもいろいろ工夫してきているところですので、今日はそういったお話をさせていただければと思っております。

小松：55期の小松正和と申します。私は元々、大手の法律事務所で5年間働きまして、その後、その同じ事務所のメンバー8人で新しくつくった共同経営

の事務所で7年間働いて、さらに5年ほど前に1人で事務所をつくりまして、今は弁護士11名、うち女性弁護士2名の事務所になっております。

男女という観点で特別意識しているわけではありませんけれども、各弁護士が働きやすい場づくりということでは、工夫し模索しているところですので、本日は勉強させていただきたいなと思って楽しみにしております。よろしくお願いいたします。

寺町：46期の寺町東子と申します。私は弁護士3人の事務所におりますが(座談会当時)、公設事務所5年をはさんで弁護士数人の小規模な事務所로独立して20年ほどやってきました。その間に3人子どもを育ててきましたので、小規模事務所でも子育てと両立して仕事を続けていく工夫の部分は多少お話しできることがあるかと思います。よろしくお願いいたします。

出産育児等による休業と事務所の対応について

司会：弁護士業というのがそもそも、出産、育児、あるいは介護等も含めて、ライフステージを問わず活躍することができる職業なんじゃないかと思うのですが、こういった点について片岡さんはどのようにお考えになりますか。

片岡：おっしゃるとおりだと思います。所属する法律事務所の方針によって大いに違うと思いますが、弁

護士の場合は、一般的に言えば、究極的には1人で独立しても働けるので、働きやすい職業だと思います。

司会：そういうフレキシブルさはありながら、それが故に、出産、育児、介護等によって収入が大きく減少するということがあるかと思います。片岡さんの事務所では、こういった場合に備えて給与保障があると伺ったのですが、ご紹介いただいてもよろしいでしょうか。

片岡：女性弁護士の産休につきましては、月額固定給与の6割を産休手当で支払っています。年次によって月額給与の金額が違いますので、上限は45万円になります。それから育休手当については、6割のまたその6割で、上限額が27万円で1年間の保障です。

司会：寺町さんの事務所では、いかがでしょうか。

寺町：うちの事務所は基本的に個人事業主の集合体で、経費をシェアするという、いわゆる街弁の事務所です。組織として何か保障するということまでの体力はありませんが、経費の負担割合を産前産後の6カ月間については軽減しています。また、おそらく個人事業主としてやっている女性弁護士は、産休、育休を極めて短い時間しか取らない人が多いと思いますが、産休、育休で休む期間はほかの弁護士が代わりに期日に行くなど、共同受任化を基本にカバーをして、事件受任を継続できるように助け合うという形です。

司会：勤務弁護士であれば給与を保障する、逆に経費共同型であれば経費の分担や業務の分担でカバーする、ということですね。小松さんの事務所はどうでしょうか。

小松：産休、育休に入った弁護士はまだおりません。制度的には個人事業主として、働くのも休むのも自由ですし、収入がなければ経費は入れなくていいということにはなりますが、収入面での最低保障みたいなものはありません。そういう意味では、今のところ、積極的なサポート制度はないです。1年間全く働かないと、収入は途絶えてしまうかもしれません。

ただ、規模も小さい事務所ですので、そういうことが出てきたときには、ケース・バイ・ケースで考えることになります。

司会：岡田さんの事務所はどうでしょう。

岡田：お休みしている間の給与保障はないんですが、その間の弁護士会費は事務所で負担するというようにして、休んでいる間の支出を抑えるという仕組みは取り入れています。あとは、早めに仕事に戻ってきてもらい、戻ったときの働き方を非常にフレキシブルにする、という形を取っています。

本人の家庭のご事情によっていろいろなパターンがあります。親御さんが手伝ってくれるので、早く復帰してある程度毎日働けるという方もいれば、パートナーと交代で家事、育児をするということで、最初のうちは週に何日かだけ出たいという方ですとか、人によって要望が違うので、そこは自由に認めていますね。

司会：就業時間に融通をつけるか、あるいは金銭的に給与や経費の面で融通をつけるか、あるいは両方か、ということなのでしょうか。

インハウスの増加と制度的な保障、キャリア形成

司会：若い期の弁護士がインハウスという道を選ぶようになってきており、その理由の1つが、労働法による制度的な保障を求めるということだと思います。

岡田さんのご出身が企業だったということですが、インハウスという形で弁護士としてのキャリアを積むということについて、働き方との関係でどのように思われますか。

岡田：それも1つの選択肢にはなるのかなと思います。弁護士は、自由業ですので、自由業という立場で働くということと、会社の中で従業員という立場で働くということは、様々な保障の面も全然違うのかなと思います。うちの事務所も過去には課題を抱えていて、そういった保障の安心感が少ないところで、



片岡 義広 会員 (32 期)

- ① 事務所規模：弁護士数 29 名（任期付公務員を含む）
（2019年4月1日現在） 事務員数 28 名（パートタイム職員、派遣職員等含む）
- ② 事務所での地位：所長パートナー弁護士
- ③ 主な取扱分野：金融法務、企業法務、民事刑事一般

インハウスに転職してしまう女性が続くという時期がありました。そこで今、改革をして、子育て中の女性については固定の報酬制度のようなものを取り入れて安心感をつくるという取り組みを始めまして、そこからはインハウスに転職するというケースに歯止めがかかり、その効果を感じています。

片岡：当事務所には、様々なところからインハウスの派遣要請があります。フルタイムでの派遣というのは原則として応じてないんですけども、週に3日までの派遣には応じていまして何カ所か派遣先があります。男女問わず、派遣先で様々な経験を積んでもらうということをやっています。そういったこともあり、女性弁護士で辞める人は例外的な場合です。居心地が良いし、キャリアアップの経験も積めるという状況で、企業努力をしているつもりです。

岡田：確かに出向というのは、最近企業側からのニーズが高く、うちの事務所でも本人の希望とも合致すればアソシエイトが出向するというケースは少なくありません。完全に移るのではなく1年とか2年とか、一定期間だけ企業で働くという形もありますね。

司会：小松さん、インハウスの増加について、弁護士のキャリア形成との関係でどのように考えますか。

小松：インハウスには、仕事自体の魅力もあると思います。クライアント企業にどういうニーズがあるのか、企業内部ではどういう組織力学が働いているのか、といったことも生に体験できます。そういう意味で、ライフスタイルの問題とは別にインハウスで働きたいというニーズも増えてきたのかなとも思います。

さらに、ライフスタイルの面では、制度的保障があるというのは非常に大きいと思います。中小規模の法律事務所ではとてもじゃないけどかなわないと思います。

話はそれますが、ライフスタイルという観点でいえば、産休、育休の場面に限らず、例えば介護が必要だとか、あるいはどうしてもやりたい趣味があるんだとか、そういうあらゆる個人的な希望と仕事の両立ができるのが理想かもしれません。男女問わず、自

由な理由で、自由に休める、しかも休んだときに働かなくても収入が保障される、これが最高の形かもしれません（笑）。

ただ、これを実現するには不労所得の収益源みたいなものが必要でしょうが、現実的には難しいことだと思います。結局、他の弁護士が頑張っている、休みをとるメンバーのサポートをする。そして、そのことが事務所全体で共有されて、不公平感を抱くメンバーがいない。こういうメンバーで構成された事務所のみ、そういうことができるのかなと思います。

個人の裁量と仕事の充実

司会：小松さんの事務所は、働き方を個々の弁護士の裁量に委ねるというスタイルかと思いますが、どのようなバラエティーがあるか教えていただけますか。

小松：私自身、弁護士の仕事自体がすごく楽しい。週末休んだ方がいいと言われてゴルフとかいろいろなことをやってみたんですけども、そっちの方がかえってストレスがたまって（笑）。私は特に紛争解決が好きですが、例えば契約書をレビューするのが好きだとか、いろいろなタイプの弁護士がおられます。弁護士各自が自分のやりたい仕事を自分の好きな分だけ自由にやれる、そんな事務所を目指しています。

ですから、勤務時間や業務内容など全部自由にしています。

実態として、今、女性弁護士が2人、パートナーでおられるんですけども、お子さんがそれぞれ2、3人おられて、子育てがメインのライフステージですので、かなり在宅勤務の割合が多いです。1人の弁護士は事務所に来られるのは週に1回ぐらい、在宅での勤務時間も短いようです。逆にもう1人の弁護士は週に2日ぐらい事務所にいられて、あとは在宅でパソコンにしがみついて、ばりばり働いておられます。

そんなバラエティーはありますが、お二人からは、非常に助かるとか、とても働きやすい、という言葉をいただいています。



寺町 東子 会員（46期）

- ① 事務所規模：弁護士数3名
(2018年12月現在) 事務員数3名（パートタイム職員等含む）
- ② 事務所での地位：代表弁護士
- ③ 主な取扱分野：人身損害賠償、家事、子どもの事故予防

司会：いずれそのステージが終わったときは、また違う働き方になるのでしょうか。

小松：そうですね。本もあるスタッフもいる職場の方が執務環境はよいので、ゆくゆくは事務所に毎日出勤してぱりぱりやりたい、というのがご希望です。

働き方改革ヒント集の共有について

司会：ライフステージと弁護士業を両立させる取り組みを示すものとして作らせていただいたのが、このヒント集（3頁掲載）です。意識面、体制面、システム面、男女共同参画の部分、と分けてあります。こういったものを広く会員に共有することが有用なのかどうか、片岡さん、率直なご意見をお聞かせください。

片岡：まさに有用なことだと思います。客観的・物質的な支援もさることながら、法律事務所の文化、所属する弁護士みんなの意識の方が優先する課題だと思うんですね。気持ちよく産休が取れる、妊娠したらみんなでお祝いしてもらえる、そういう文化がまず大事なんじゃないかな、と思います。

司会：価値観の押し付けという批判も想定されますが、岡田さん、どのように考えられますか。

岡田：価値観の押し付けというのはちょっとぴんとこないです。当事務所の場合は、課題の共有は男性弁護士もできていて、だからこそ制度がつけられるようになったというところがあります。まさに意識改革があつてからの後追いで制度かもしれないですね。

課題の共有がないと制度をつくっていくというのは難しいですし、制度があつてもそれを気持ちよく利用できるかは、それは当たり前だねとみんなが思うような文化がないと、なかなか難しいんじゃないかなと思うので、非常に大事なことじゃないかなと思います。

うちは2つの事務所が一緒になってできた事務所ですが、一方の事務所のトップのパートナーが子育てもしつつ、弁護士としての仕事もしっかりこなして

きた女性弁護士だったということもあり、元々そういうところは広く許容されており、子育てをしても立派な仕事ができるという認識が、文化としてある事務所ですね。

司会：子育てをしても立派な仕事ができるというのが前提で、子育てをしているから仕事ができないという発想から始まっているわけではない。

岡田：そうですね。

時間と場所に拘束されない働き方

司会：今、意識面のところを見ていただいたと思うんですが、体制面とシステム面のヒントも挙げています。リモートワークを可能にするようなサーバーのアクセス等の執務環境、あとは時間の面での自由さというところが肝かと思うんですが、寺町さん、実際にそれぞれの規模の事務所では、どうなっているのでしょうか。

寺町：会派の会合で、時間と場所に拘束されない働き方を普及させましょう、という話をしたときに、うちはこういうのをやっている、というアイデアを教えてください人はほんの一握りです。勤務弁護士をしている若い方から、ボスがいる間ずっと事務所にいることを要求されているとか、子育て中の女性弁護士が帰った後で「君は残業できるんだろう」と言われるとか、そういう話も結構聞きます。男性が子育てのために早く帰ることを良しとしない文化ですね。個人の生活の尊重に関しては、進んでいる事務所と旧態依然とした事務所とのギャップがすごく大きいんじゃないかと見ています。

司会：特に小規模の事務所では様々といったところでしょうか。

寺町：勤務弁護士が弁護士会の委員会活動をやることを快く思わないとか、外出していることについてどこで何をしているかを結構うるさく聞くとかいう話は、60期代の半ばぐらいの人たちから、割とよく聞こえてくる話です。現状としては意外と拘束されて



岡田 美香 会員 (51 期)

- ① 事務所規模：弁護士数 153 名、司法書士数 2 名、外国弁護士数 3 名
(2019年3月14日時点) スタッフ 167 名
- ② 事務所での地位：パートナー弁護士
- ③ 主な取扱分野：M&A、スタートアップ法務、ガバナンス等を中心とする企業法務全般

いる勤務弁護士が多いなど。

司会：小松さんのところのように、労働時間の完全裁量制みたいなことをやった場合、事務所経営上の問題はありますか。

小松：現状は特に問題はないですけれども、極端に言えば全員が時短で全員が在宅でということになれば、事務所はつぶれるんだろうなと思います。やっぱり他の弁護士がそこをカバーするだけの頑張りをして、かつそれが不公平ではないという感覚をみんなが持てるというのが前提だろうと思います。

司会：岡田さんの事務所でチャイルド・ケア・サービスの導入について検討を進めているということですが、具体的にはどういうものなんですか。

岡田：これは法人契約で、ナニー*1の派遣サービスを受けられるというサービスを提供している業者がありまして、常時利用するというよりは緊急時にすぐ対応してもらえるというものです。

司会：病児保育ということですね。

岡田：はい。子どもを病院に連れていかなければいけないけれども、どうしてもその日会議があるとか、そういうときに利用できるサービスとして、今検討しています。

司会：事務所がその費用を負担するのですか。

岡田：今後、検討なんですけれども、法人契約の一定の部分は事務所で負担をして、病児保育を頼んだ人がそのときに頼んだ分の一定の割合を負担するというのが、公平感があるかなと考えています。緊急時に子どもを頼める先がないというのが、課題だというのはアンケートでも浮かび上がってしまっています。

司会：そうですね。寺町さんはどうされていましたか。

寺町：うちは病気の子どものを他人に預けたくなかったもので、夫婦どちらかが必ず休めるようにカレンダーを

シェアしていました。私が午前中は絶対に外せなかったら夫は休めるようにしておくとか。子どもが小さいときは、子どもが複数いると交代で吐いたり、熱を出したりしますよね。その頃は本当に大変でした。両方の祖父母だけじゃなく、夫の妹まで、もう使える社会資源はすべて投入する感じで。子どもじゃなくて自分が熱を出したことにしたりもして (笑)。

司会：親が地方にいたり、そうもいかない場合もありますよね。そうすると有料でも業者をお願いできるというのは大きいですね。

岡田：今回、サービス導入に関して全所員にアンケートを採ったのですが、資格者の女性はサービスを利用したいという意向が結構出たんですけれども、スタッフの方からは、そういうサービスがあることで、事務所に来なければいけないという環境になる、それよりは休めたほうがいい、という意見もありました。このような制度を取り入れるときには、様々な配慮が必要になると感じています。また、このようなサービスを利用するときに、派遣されるナニーの質は大丈夫ですかということを心配する意見も寄せられました。事務所が信頼できる業者と提携し、安心していつでもさっと利用できるサービスがあるというのは価値があるのかなと思います。

リモートワークを可能にするシステムの構築

司会：ちょっと話が変わってしまいますけれども、片岡さんの事務所ではVPN*2の利用をして外出先でも作業ができる環境を整えていると。皆さん、どんなふうに、どんなシチュエーションで外部へのリモートを利用するのでしょうか。

* 1：ナニー (Nanny)

元タイギリスで生まれた職業で、ベビーシッターの内、特に乳幼児教育の専門性を有して子どもの世話をする人を指す。日本では幅広く子どもの世話をする人全般との意味で使用されることもある。

* 2：VPN (Virtual Private Network)

通信業者のネットワークやインターネット上において、プライベートネットワーク (仮想専用線) を拡張する技術、及びそのネットワーク。ある程度のセキュリティを実現しながらデータ通信を行うことができる。



小松 正和 会員 (55 期)

- ① 事務所規模：弁護士数 12 名
(2019年4月1日現在) 事務員数 6 名
- ② 事務所での地位：代表弁護士
- ③ 主な取扱分野：企業法務全般

片岡：私も今、ノートパソコンを事務所の自分のデスクトップにつないでいますし、スマホでも Outlook 等を見られるので、これはサテライトオフィスというか、もう必須のツールかなと思います。我々、男性弁護士にとっても極めて有用なツールですが、子育て中の女性にとっては非常にありがたいツールになっています。

寺町：うちの事務所の男性弁護士も保育園児と赤ちゃんを子育て中なんです。彼もやっぱり VPN のヘビーユーザーで、事務所外からサーバーにアクセスして仕事をしたり、メールで事務依頼を出したり。女性に限らず、使いだすと場所と時間に拘束されないことのメリットを多くの人が感じると思いますね。

司会：裏を返せばいつでも仕事に拘束されてしまうというところもあるように思いますが、どうですか。

小松：当事務所でも出張の多い弁護士は、移動中 2 席分の料金を支払い、新幹線の席を 2 つ取って、1 つの席に iPad を置いて資料を見ながら、もう 1 つの席で PC を使って起案しています。幸せか不幸かわかりませんが、時間と場所に拘束されない働き方は工夫次第でいろいろできると思いますので、各弁護士が気持ちよく使える範囲で使えばいいと思います。

顔を合わせることの意味と効果

片岡：サテライトオフィスは非常に便利だし、1 度やったらやめられない、そういう便利な存在です。他方で、やはり会って議論してこそいろいろな発想によって、多面的かつ高度な結論が出ます。そのシナジー効果は極めて大きいので、サテライトと対面とのバランスが大事だと思っています。

司会：例えば、事務所会議を開催し皆で集まるといった工夫はされていますか。

片岡：当事務所が誇れることだと思っているんですが、毎週 1 回 2 時間、お昼ご飯を食べて行う弁護士会議を 30 年以上ずっと続けています。そこで情報や話題

の共有をします。お金の分配の問題じゃなくて、法的な論点を議論していますので、ナレッジマネジメントの 1 つというふうに位置付けています。

ただ、それだけだと各論の業務の解決にはならないので、それとは別に、もちろん案件ごとのチームが集まっての打合せということは、別にやっています。

司会：メールや電話だけでは賄い切れないものがあるわけでしょうか。

片岡：はい。持論なんですけれども、依頼者も弁護士も、若くなればなるほどメールを多用するんですね。ところがメールは本当に便利ではありますが、コミュニケーションのツールとして情報量は多くない。その上、メール文を打つのに手間が掛かるということで、メール、電話、テレビ会議、実際に会う、この順番で情報量が多くなります。メールが 1 だとすると会って話すというのは 100 ぐらいの情報量がある。そういう意味ではそういったコミュニケーションツールを、適切に使い分けましょうということを言っておりますし、現に使い分けをしています。

小松：うちもコミュニケーションを増やすためにトライ＆エラーで週に 1 回パートナー会議をやるとかやりましたが、やっぱり、そういう決められた会議では意欲的な参加は望めなかったです。

最終的に行き着いたところは、パートナー全員で温泉に行くということです。15 時ぐらいで仕事を切り上げて、まだ明るいうちに温泉に入って、温泉の中で議論をして。夜も酒を飲んでコミュニケーションを深めるというものです。

普段は言葉にしない各自の思いや情報があると思いますが、温泉一泊くらいすれば、かなり深くコミュニケーションは取れるなという実感を得ているところ です。

寺町：それはどれぐらいの頻度で？

小松：今、その頻度を検討中なんですけれども、半年に 1 回ぐらいできればと思います。

司会：いろいろなものを駆使して効率化を進めながらも、人と人の関係性についてはそういう古典的とも



〈司会〉
男女共同参画推進本部委員
水谷 江利 会員（62期）

弁護士の仕事方改革を考える

いえるアプローチになるのでしょうか。

小松：そうですね。業務については効率を追求するんですけども、やっぱり人との関係となると、信頼関係があって、お互いにリスペクトし合っている仲間同士だと心から思える状態というのが、居心地がいいし頑張れる土台だと思うので、そこは古典的な形であれ作っていききたいなと思います。

片岡：年1回やる事務所旅行、これは毎年やっていて、もう三十数回目になるんですが、もっぱら懇親でそんな内容のある話にはならないんですね。だからパートナー飲みみたいなのを平日にやっても、いつの間にか立ち消えになるので、半年に1回、温泉でやろうとやってやっちゃう方が集まりやすいですね。ヒントをいただきました（笑）。

岡田：うちは人数が多すぎて、みんなでのというのはなかなか難しいので、今までパートナークラスが年に1回全員集まる食事は続けていますが、頻度としては少ないので、最近はこの食事会とは別に、少人数のランチ会を開催するという試みを始めました。

メンバーは、普段、仕事で接していないパートナー6人ぐらいで、食事をしながら、意識的に自分の今やっている業務の内容だとか、クライアント開拓の話とか、そういうことを話しましょうという会です。それは好評ですね。事務所として同じ建物に入っているフロアが複数に分かれており、人数も多くなりましたので、弁護士としての業務や所内の採用や広報といった委員会活動を一緒にしていないメンバーについては、普段顔を合わせて話をする機会がほとんどないというケースも少なくありません。組織が大きくなるにつれ、顔を合わせてのコミュニケーションの場をどのようにつくるかというのは、非常に重要かつ難しい課題と感じています。

司会：年間予定の中に組み込まないと厳しいですかね。

岡田：組織が大きいため、一定のプロジェクトとして中心となって進める人がいないと、ただやろうねって言うだけではなかなか実現できないですね、みんなそれぞれ日常業務で忙しくしていますので。

事務所理念の共有と働き方

司会：寺町さんのところはこれまでどうでしたか。

寺町：過疎地派遣を10年ぐらいやってきまして、「過疎地に弁護士を派遣する」という事業をみんなが共有している、それ以外の仕事は各自の自由！という事務所でした。目的がはっきりしているの、それに向かって協力する部分は、みんなでシェアしようという分かりやすさはありました。だから目的が終わるとそれで終わりということで、今はそれぞれ次のステージに行こう、という段階ですが。

そういう共通目的、うちの事務所の強みはこれで、これに向かってみんながアプローチは違っても、共同の歩みをしている、というものと強いのかなとは思っています。弁護士業界ってすごく離合集散が激しいので、事務所の理念というかミッションをはっきりさせるというのが、組織を運営していく上では重要なのかなと思います。

片岡：基本理念3カ条というのを作っています。第1条は、ホームページで公開しているんですが「社会を取り巻くあらゆる環境との調和の中で、法律に関する事務を取り扱うことを通じ、より良き法制度の構築と法運用に貢献することによって、多くの人々に対し、多くの善き価値をもたらすこと」です。第2条は、「ドメイン（行動領域）を幅広く、法律関連その他の学問の研究、実務、幅広い活動とすること」、第3条は、「構成員の調和のある行動規範によって自己実現と基本理念の達成に貢献すること」を謳っています。ただ、基本理念というのは抽象的なので、各論的に展開するとこうだという解説を書いたものも用意しています。

小松さんのところは、一人一人が個性を持って活躍する印象ですね。

小松：そうですね。事務所でこういう理念でいこうと設定するよりも、各自が各自の道を切り開く、それが楽しいという、そういう文化を共有したいと思います。各弁護士、やっていることもタイプも全然違い

ますが、それが面白いよねと。

片岡：うちはそういう意味ではチームでやっていこうね、なんですよ。人格と個性を尊重しつつ、その力を合わせることでシナジー効果が出るということを理念にしているの。

司会：個別の事件をチームでやる人が多いのでしょうか。

片岡：はい。案件ごとに責任パートナーがいて、中堅弁護士と若手と、だいたいそういう組み合わせのチームでやるのを、基本形にしています。そういう組み合わせでやることで、リーズナブルな値段でお互いに最適な業務遂行ができると考えています。

司会：岡田さんの事務所も同じような形でしょうか。

岡田：基本、チームでやるんですけども、他の大手事務所と比較して特徴的なのが、セクション制ではないという点です。個々のプロジェクトに応じて最適なメンバーでチームを組むというスタイルであるため、プロジェクトに応じて同時並行で様々なメンバーと仕事をしているという状況です。

自分の主たる業務分野はファイナンスであるとか、M&Aであるとか、各弁護士はそれぞれ自分の専門分野があるのですが、実際に受任する案件は、例えば知財が重要なビジネスのM&Aなど、複数の専門分野にまたがる知識・経験が必要となる案件が少なくありません。だからこそ、セクション制でチームを分けるのではなく、その案件に必要な専門領域に応じて、それぞれの領域の知識・経験を持つ複数の弁護士が一つのチームとして対応することで、効率よく最適なサービスを提供できるようにするというスタイルをとっています。

片岡：うちも固定したチームではなくて、案件ごとに適材を集める。得意分野があるので、ある分野についてはだいたい同一のメンバーが多いということはあるんですが。ただ固定化しないようにそれぞれが注意しているので、この件は若手を入れてみよう、というように「アメーバ的」と言っています。

司会：そうになるとさすがに全員がリモートだと難しいと

いうことになりそうですね。

片岡：おっしゃるとおりです。ミーティングなどにも必要になりますので、ただ、いったんレールに乗ってしまえば、じゃあ、後は分担してリモートでそれぞれ分担して作業する、というふうなやり方もできます。

岡田：そうですね。今はいろいろなコミュニケーションツールもできてきているので、今後はそのようなツールを生かして、グループ内での情報共有や知の蓄積を簡単かつスムーズに行うことができるスタイルを、今、まさに模索したいなというところですよ。

小松：私はシンガポールに顧問先が相当数いる関係もあって毎月シンガポールに行っているのですが、コミュニケーションツールとしてテレプレゼンスロボットの導入を検討したことがあります。イメージで言いますと、iPadが頭に付いていて、下にロボット掃除機のようなのが付いているものです。

私がシンガポールから操作してロボットを動かして、事務所内をうろろろできるんです。ロボットから事務所にいるメンバーに声をかけて、じゃあ、ちょっと会議室に行きましょうといったら、びーっと会議室に向かうみたいな。

寺町：小松さんが事務所の中をロボット掃除機に乗って歩いていくというイメージですか。

小松：そうですね。僕の顔がiPadに表示されているので、事務所の方からも声をかけられるんですね(笑)。若手のアソシエイトに、「行き詰まってない?」とか声をかけたり。弁護士には面白いねと言われたんですけど、スタッフが監視されているみたいで嫌だと(笑)。導入しませんでした。

対外的営業活動と女性弁護士

司会：仕事をとってくる対外的な活動というところで、女性是一定期間活動が制限されるんじゃないかという点について、岡田さん、どう思われますか。

岡田：フルに働ける状況ではないとなると、対外的な活動ってどうしても制約が出てくる面はありますね。

司会：ここところのカバーについては、片岡さん、どう思われますか。

片岡：仕事熱心な女性が産休に入っても、先ほどのVPNでちゃんとチェックしていて、男女問わず後輩の弁護士と連絡を取って、指示をしたりしながら対応したということもあります。もちろん引き継いで対応するのが原則ですけども、完全に引き継いでしまうと勘も鈍るということで、その弁護士の意向で、情報だけは見ておくというパターンもあれば、指図も作業もするというパターンもあります。

司会：勘が鈍るというお話をされる弁護士は、いらっしゃいますよね。

岡田：うちの場合は、育休明けで時間の制約がある中で働いている弁護士は、対外的な活動というよりも、パートナーから振られる仕事を限られた時間のなかでしっかりこなすというスタイルで働いています。年次が上になってくると、自分でクライアントを獲得することによって不安感を持つケースはあるんですけども、そこは焦らず、じっくり取り組めばいいという考え方が強くなってきています。

時間的な制約があるうちは、クライアントを獲得しなくてはならないというプレッシャーは、極力与えない。その代わり、しっかり業務をすることでスキルを維持する。クライアント獲得のための積極的な対外的活動は、時間的な制約が外れフルで働くことができるようになった時点でやればいいのかという発想になっています。

司会：長い目でキャリアを構築してもらうということですね。

岡田：はい。事務所に残ってほしいという気持ちが今は非常に強いですね。

そもそも対外的な活動は得意な人もいますが、そこはあまり得意じゃないけれども弁護士としての仕事ぶりは非常に優秀という人もいますので、組織としてはそこは適材適所でいくという方向もあるのかなど、いろいろと模索中ですね。

小松：私自身は対外活動や営業は大の苦手で、仕事

だけやっていたいというタイプです。クライアントとの会食などもほとんどありません。だから他の弁護士にも対外活動で仕事を取ってきて、ということは求めています。ただ、対外活動が好きな方もおられます。そういう方は、クライアントと一緒に飲んで懇親を深めるのが楽しいようです。

だから対外活動や営業も個性尊重で、女性の弁護士も対外活動で仕事を取りたい方にはそのようなサポートができればいいと思いますし、対外活動に興味ないということであれば、仕事の方で一生懸命頑張っていたらと思います。

片岡：その弁護士が、何を得意科目とするかというのも1つの必要なダイバーシティだと思っています。そういう多様性をどう総合的にマネジメントして状況を共有し、不満と不公平感がないようにすることがポイントだと考えています。

岡田：そうですね。公平感がまた重要ですね。

人間関係のあり方と働きやすさ

司会：ちょっとヒント集にお話を戻させていただいて、小松さんから、ヒント集に人間関係についての話を入れるといいんじゃないかという趣旨のご意見をいただきました。

小松：転職を考えられている弁護士の話を聞くと、その原因は人間関係というのが非常に多いように思います。事務所での居心地が悪いか、パートナーになっても生き生き幸せになれる姿が描けない、というような話を聞きます。

事務所形態を大きく分けると共同経営型とボス型とあると思うんですけども、まず共同経営型でありがちなのは、経営を多数決で決めるので、どうしても派閥的な、あるいはグループみたいなものができて、パートナー間に確執があるということ。そうすると、事務所全体の空気が事務局を含めて、楽しい感じになれないといったことがあります。

他方、ボス型事務所の場合、これは事務所によ

って様々ですが、ボスが声をかけたいときに在席していないと怒られるだとか、ボスが誘った飲みに参加しないと不機嫌になられるとかいう話もお聞きます。

こうした事務所内部の派閥やグループの情報、ボスの情報というのは基本、入所前には開示されていないものですから、入所してみればじめて分かる。事務所を選ぶというのは弁護士人生のすごく重大な決断だと思うのですが、人間関係に関する情報という重要事項説明としてあるべきものがなされていないと感じます。

何をやるかという業務分野以上に、どういう人と働くのか、どんな空気なのか、というところが弁護士人生の幸不幸に大きく影響すると思うんです。こうした情報を表に示すのはなかなか難しいですけど、例えばボスの誘いを断ると何となく不機嫌になることがある、といった項目をリスト化するというのもあると思います。そのようなリストが広まれば、そうしたボスも少なくなっていくという効果もあるかもしれません。

また、そういった人間関係の風通しのよさだとか、居心地のよさというのを表す要素をピックアップいただければ、自分自身の参考にもなると思います。

寺町：ハラスメントチェックですね。今は、時代がすごく大きく変わってきている時期で、特に、日本全体でジェンダー主流化に向けて、仕組みを変えていくということで、政府も男女問わない「働き方改革」という旗を振っています。だから従来オーケーだったはずのことが、今の時代だと炎上してしまったり、すごく反発を受けてしまうなど、ジェネレーションギャップが起こりやすい時期だと思います。

その意味で、弁護士会が、小松さんがおっしゃったような項目を挙げて、自己診断できるようなものを提供することは、ハラスメント対策として意義があると思います。「こんなのハラスメントじゃないだろう」と思っている旧世代にショックを受けてもらう。

勤務弁護士と社会保障

寺町：私は、弁護士にも社会保険を掛けるというオプションが、もう少し普及するといいいのではないかと思います。実態は勤務弁護士なのに、「勤務弁護士ではない」、「弁護士は労働者ではない」という建前を言っても、東京地裁労働部では通用しない、ということがあります。だから勤務弁護士の労働者性をちゃんと認めて「厚生年金、入ります」というオプションがあったほうが良いのではないかと。その代わり会社負担分もあるから、裁量が少なく社会保険に入る場合の給与はこれぐらい、自営業者としての裁量がある勤務弁護士でいる場合の給与（業務委託費）はこれぐらい、というように、オプションで選べるようにするといいいと思うんです。

そういったモデル契約を弁護士会が提示していくと、透明化につながっていくんじゃないかと思います。その辺、みなさんの事務所ではいかがでしょうか。

片岡：当事務所は、2018年4月に法人化しました。パートナー弁護士は、出資をする社員弁護士、法人から独立した委嘱を受けて業務を行う受任弁護士、使用人弁護士の3区分に分かれます。私を含む2人の受任弁護士以外の弁護士は、アソシエイト弁護士を含め、皆社会保障の対象ということになりました。

司会：使用人弁護士は社会保険に入る、受任弁護士は業務委託の形になっているから社保は入らない、という趣旨ですよ。

片岡：法人化した場合、弁護士も全員厚生年金に加入しなければならず、法人の保険料の負担は膨大なものとなります。ただ、法人にとっては損金に、個人負担分も所得控除となるので、将来が危ぶまれつつも年金で返ってくるという前提に立てば、非課税で預貯金しているのと同様なので、法人負担も本人負担も逆に有利とも考えられます。

また、健康保険は、本来、健康保険の法人負担分だけでも膨大な財政負担が生じるはずのものです。

しかし、幸い法律事務所は、東京都弁護士国民健康保険組合（弁護士国保）に加入することができて大変助かっています。両者では制度がいろいろ異なりますが、協会けんぽよりも弁護士国保の方が保険料を相当低く抑えられます。ただ、協会けんぽでは出産手当金（いわゆる産休手当）が出る一方で、弁護士国保ではそれが出ない不利益があるので、その代替措置および生活給と考え、弁護士を含む当事務所員の産休では、協会けんぽと同等の額の手当を支給し、また、雇用保険により、またはそれと同等以上の育児休暇手当も支給してきました。

寺町：協会けんぽに入ると、育休給付金や傷病手当金など保障が手厚いので、どちらを取るかというのは悩ましいところですね。

共同参画を進める困難・その解消方法

司会：男女共同参画、男女問わず働き方について進めていく中で、これからの課題と、その解消方法について、お一方ずつ、何かご意見をいただければと思うんですが、まずは岡田さん、いかがでしょう。

岡田：うちの事務所では、働き方という意味ではだいぶ制度も整ってきて、女性であってもそのような制度を利用して限られた時間でもその中で集中して働くという形で、安心して残れるようなところまではもう来ているように思います。次の課題を考えるとすると、若手の悩みとして聞くのは、今はこれで十分なんだけれども、将来自分がパートナーになったときにクライアントを獲得していくことが本当にできるかというところ、そこを事務所としてどのようにサポートしていくかという点でしょうか。

今までは各人の努力というところに頼っている部分が多かったと思いますが、今後は事務所全体としてパイを広げていくような活動を強化することにより、そういった不安感を除いていくということも考えていかなければいけないと感じています。そこが今、一番課題かもしれないですね。

司会：ありがとうございます。小松さん、いかがでしょう。

小松：女性の弁護士といっても、私が知る限りでも、本当に様々な方がいらっしゃいます。それぞれの弁護士がベストフィットする事務所に行けるように、各事務所がいろいろな制度を工夫しながら邁進するとともに、うちはこういう事務所だということの情報開示をして、ミスマッチによる入所が生じないようにするというのが一番の課題かなと思います。

大手の企業なんかであれば、産休、育休がどういうシステムで、どの程度の手当があつてとか、全部、見えるわけですね。見えて就職ができるんですけれども、法律事務所、そのあたりがやや見えにくいですし、比較もしにくいですので、事務所が情報を開示して、ミスマッチが生じないようにしなければいいかなと思います。

片岡：男女共同参画の課題という点では、女性自身の意識のあり方も大きい問題だと思っています。女性の方が何かに参画をしてやりたいかどうかということになると、リスクがあるので消極的になるとか、家庭を大事にするからやめておきますということがあります。当事務所にしろ、社会全般にしろ、もっと女性に、出てきてよという状態だと思いますので、それに応じる女性が増えることが大事だと思います。

これまでは、何とか支援して拾い上げるところに力を入れていたと思うんですが、これからは女性自身がもっと自主的に参画してゆくとなっていくかなんといけなと思っています。そのためには、家庭の協力、配偶者の協力というのは大事なので、その意識改革も必要だと思うんですね。うちの息子の話で恐縮ですが、結婚するに際して、「お母さん、結婚するまでに料理の仕方、教えてよ」と。これは偉いと思ったんです（笑）。最近の男子はだんだんそうなっていると思うんですが、既存の男子も早く家事も分担するという意識にならないといけなと思っています。

司会：寺町さん、いかがでしょうか。



寺町：今、片岡さんがおっしゃったこと、重要じゃないかと思います。女性が社会に出ようと思っても、自分の家のケア責任を全部背負っていると、寝ないでやるしかなくなっちゃうんですね。じゃあ、夫が家事をやろうとなったときに、女性弁護士に対しては「育休、産休、配慮します」、「短時間勤務、配慮します」と言っても、その分、男性弁護士に、「お前は残業、いいだろう」としわ寄せが行ってしまっている。男性弁護士が「子どもが熱を出したから迎えに行きます」と言うと、「お前、男のくせになんだ」と言われるという話も、若い人たちからは聞くので。

その辺のケア責任も男女ともに負担する、シェアしていくところがないと、仕事だけ出てこいというのは多分無理なんだろうなと思います。

岡田：ケア責任が女性の方だけだと無理ですよ。

寺町：そうそう。

岡田：男性側を囲む環境の意識改革があって、男性もプライベートの時間を割けるようにならないと、絶対無理ですね。特に弁護士みたいな激しい仕事だと。

寺町：そうですね。

司会：逆に女性の保護ばかり重点を置くと、それがパートナーの家庭参加推進の阻害要因になったりするという話は、外国でも聞かれる話のようです。

岡田：だから男女限らず家庭参加が当たり前の状況にならないと。職場で女性だけが特別扱いされていると、逆に家事・育児は女性の仕事という認識も続くことになり、男性は特別扱いされないから、家事・育児に参加しづらいという状況も続きそうです。

小松：シンガポールなんかは住み込みのお手伝いさんがかなり普及しているんですね。

だから子育てにしても学校の送り迎えにしても食事にしても掃除にしても、お手伝いさんに任せて、夫婦はばりばり働いています。そのようなお手伝いさんが普及すれば、育児などの問題は解決するのかもしれない。

岡田：そういうサービスを利用している女性に対して、家事・育児をサボっているというようなことが言われ

る風潮がなくならないと、利用しにくいんだと思うんです。そうするとやはり全体の意識の変化というのが非常に大事なのだと思います。

片岡：家事は女性にという風潮は今だに強いし、社会のシステム自体がそうになっている部分があるとも思います。しかし、それをどう変えているかという点、まずは、週に平日5日のうち1日ぐらいは、妻が自由に動ける日を夫に作ってもらう。それで、男性は週に平日の1日ぐらいはちゃんと家事を行えば2割の分担で、それを2日にすれば、4割を男性が家事を分担するということになるので、そういうふうに変えていかないといけないと思うんですね。

岡田：後は会合などを夜に極力設定しないようにするとか、夜は働かないんだというのを当たり前にしてスケジュールを組んでいくとか、そういうところも大事かなと思いますね。

うちは、報酬面での安心感というところを育休明けの弁護士に保証する制度を設けましたが、もう1つインハウスに行く人が減った大きな要因として、時間限定という制度を取り入れて、この人は例えば17時に絶対帰る人だということを事務所としても共通認識にしているという点が挙げられます。チームメンバーは、それを前提に会議等のスケジュールを組んだり、夕方に急ぎの仕事を頼まないなど、仕事の頼み方も配慮するようにしています。

このような制度を入れてから、これを利用しているメンバーからは、夕方に帰ることに抵抗感がなくなり、働きやすくなったという声をききます。

司会：本当に貴重なお話をいただけたと思います。今日はお集まりいただきまして本当にありがとうございました。

男女共同参画推進本部では、今回いただいたご意見を踏まえ、「働き方改革ヒント集」を見直し、さらに有用なものにしていきたいと思います。

一同：ありがとうございました。

(構成：柄澤愛子、小南あかり)