

インハウスローヤーの実態と外部弁護士との関係

インハウスローヤー（以下「インハウス」といいます）が増えている昨今、インハウスの実態に関心のある会員やインハウスと関わる会員も増えていると考えられます。そこで、今月号の特集では、当会の弁護士業務改革委員会インハウス部会の委員の皆様、インハウスの増加の経緯と実態を概説いただくとともに、外部弁護士との関わり方についてもご解説いただきました。インハウスに関心のある会員、外部弁護士としてインハウスと関わりうる会員をはじめとする会員の皆様にご一読いただければ幸いです。

LIBRA 編集会議 木村 容子

CONTENTS

1 はじめに	2頁
2 インハウスの増加	3頁
3 インハウスの実態	4頁
4 外部弁護士とインハウスの関係	9頁
コラム：弁護士業務改革委員会インハウス部会の紹介と今後について	14頁

1

はじめに

弁護士業務改革委員会 副委員長（インハウス部会担当） 高橋 梨紗（67期）

日本組織内弁護士協会（以下「JILA」という）によれば、2021年6月時点の当会の登録弁護士数8,792名のうち944名が企業内弁護士（以下「インハウス」という）であり、会員の10%以上を占めている*1。大企業はもちろん、中小企業や学校法人、医療機関にもインハウスが在籍する例も見受けられ

るようになってきており、一方で、リーガルテックの導入や法務情報のデジタル化・コモディティ化が進み、企業側の法務リテラシーが従前より高まり、企業が法律事務所へ依頼する内容もそれに応じて変容してきているように思われる。

本特集においては、東京弁護士会弁護士業務改

* 1 : <https://jila.jp/wp/wp-content/themes/jila/pdf/transition.pdf> 参照

革委員会インハウス部会（以下「業革インハウス部会」という）所属会員より、未だ一般会員にはよく知られていないであろうインハウスの業務内容の一端やその多様性について、また、インハウスが所属するような法務部門を強化している企業において、法律事務所に所属する弁護士（以下「外部弁護士」という）をどのように選び活用しているのかについて紹介したい。そのような企業から信頼され依頼される外部弁護士について、参考になる視点を提供できれば幸いである。

なお、業革インハウス部会には、金融・保険・通信・メーカー・コンサル・エンタメ等々、様々な産業分野

の現役・元インハウスが多数所属しており、20名を超える者が本執筆に具体的に携わっている。また、外部弁護士にとって有用な内容となるよう、業革インハウス部会に所属する外部弁護士などの意見も踏まえながら執筆している。

以下、各項目において構成担当者を記載しているが、内容については各弁護士個人や単独の企業の見解・知見のみに基づくものではなく、業革インハウス部会における意見交換の結果を取りまとめたものである。所属企業との関係で執筆者として氏名を公表できない者が多いが、その点についてはご容赦いただきたい。

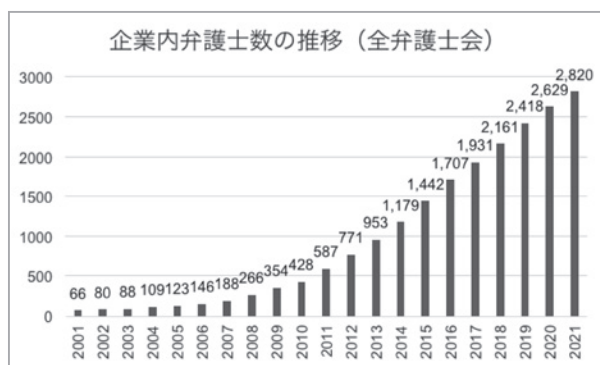
2 インハウスの増加

〈構成担当者〉

弁護士業務改革委員会 インハウス部会

副委員長 内野 真一（57期） 幹事 三澤 充（58期） 副委員長 高橋 梨紗（67期）

(1) 人数の増加と業界分布



* 以下のJILAウェブサイト掲載のデータを元に作成
<https://jila.jp/wp/wp-content/themes/jila/pdf/transition.pdf>

上の図は、2001年から昨年までの、全弁護士会における企業内弁護士数の推移を示したものである。この統計によれば、インハウスの人数は増加の一途をたどっており、この傾向は、東京だけに留まらず、

全国的な傾向としてみられることが分かる。

2001年当時、インハウスは全国で66名しか把握されておらず、所属先のほとんどが外資系企業（特に証券会社）であった。その後も約10年間は、インハウス採用人数上位（20位まで）は外資系企業（投資銀行、保険会社等を含む）で多く占められていた。

2010年頃、日系企業がインハウス採用人数上位企業及び雇用総数で外資系を上回り、銀行、証券会社、商社、IT、通信、製薬、保険、大手メーカーなどが採用人数上位企業に名を連ねるようになった。ここ数年においても、採用する企業の産業分野としては大きな変動はないように思われるが、製造業、サービス業、卸売・小売業における採用数が徐々に増えている*2*3。

なお、採用数トップの企業は、インハウスを40名

* 2 : https://www.nichibenren.or.jp/library/ja/jfba_info/statistics/data/white_paper/2010/3-3_kigyonai_gyoshu_2010.pdf 参照

* 3 : <https://www.nichibenren.or.jp/library/pdf/document/statistics/2021/4-3.pdf> 参照

以上採用するに至っており、同一企業内に多数のインハウスを擁する企業も多くなってきている*4。

(2) 修習期別

2001年当時、インハウスを修習期別にみると、40期代が最も多く*5、法律事務所での経験を積んだ弁護士のインハウスとしての中途採用が多い傾向にあった。これは、上記(1)で記した通り、インハウスの採用上位企業が外資系企業であったこととも関連しているように思われる。その後、日系企業においてインハウスの採用人数が増えるに伴って、新卒採用（修習終了後法律事務所での勤務を経るこ

となく弁護士資格を持つ者として企業に就職することを指す）や第二新卒的な弁護士（登録5年以内の弁護士）の採用も徐々に増えていった。この増加の背景としては、60期代前半の弁護士らが、弁護士としての新しいキャリアを開拓したという点を挙げることができるが、加えて、2000年代・2010年代の日系企業においては、中途採用が頻繁に行われたとは一般的には考えにくいことから、当該企業の文化に馴染みやすいと企業が判断した若手弁護士を新卒又は第二新卒として採用する傾向であったと考えられることや、給与面の観点からベテラン弁護士を採用することが困難であったという点も考えられる。

* 4 : <https://jila.jp/wp/wp-content/themes/jila/pdf/company.pdf> 参照

* 5 : <https://jila.jp/wp/wp-content/themes/jila/pdf/transition.pdf> 参照

3 インハウスの実態

〈構成担当者〉

弁護士業務改革委員会 インハウス部会

委員 瀧上 祐明 (65期) 委員 河野 大輔 (66期) 幹事 谷田 和樹 (66期)

委員 林 未奈子 (67期) 幹事 福永 誠 (70期) 委員 澤本 麻莉絵 (71期)

(1) インハウスの多様性

ア 会社の業種による多様性

まず、業種が規制業か否かによってそもそも法務部門に要求される機能が大きく異なる。銀行や保険会社のような金融機関や薬剤関係は規制業であり、製品やサービスの提供が法令に違反していないかが直結する。そのため、依頼部門から求められる法務としての機能も法令に違反するか否かが第一に求められることであり、コメントにあたって法令を根拠として示す、文章で詳述するといった回答が適切とされる。また、そのような回答方法をとったとしてもビジネス側も法律に詳しいことが多く、内容を理解できるだけの受け皿があるといえる。

一方で、製造業、小売業、サービス業であれば、規制業ではないため、製品やサービスの内容自体は

比較的自由度が高く、それゆえの難しさがあると言われている。ビジネスが法務に求めるのは「No」のコメントではなく、「ビジネスがやりたいことをするために何が必要か」である。求められるのは法律に詳しくない人にも伝わる簡易な説明や身近な具体例、場合によってはビジュアルを駆使したコミュニケーションスタイルであり、「過去の裁判例では〇〇である」といった回答はかえって嫌われるのである。

また、外資系の会社であるのか、日系の会社であるのかも大きく業務に影響する。外資系＝英語が必要、という短絡的なものではなく、法制度の違いや企業文化の違いから求められる法務の機能は会社によって異なる。グローバルカンパニーといわれる会社の場合、親会社が日本にあって各国の関連会社を統率する立場にあるのと、親会社がアメリカ等の海外に

あり日本が子会社の立場から親会社へレポートをする形式である場合とではコミュニケーションスタイルも会社の方針決定も異なり、やはり法務部に期待する業務内容が変わってくる事となる。

イ 職位による多様性

職位によって得られる給与が異なるのと同様に、当然求められる機能も異なる。以下、大まかに新卒の若手といったジュニア層、プロパー社員（新卒からのえぬき社員）や中途採用者からなる中堅層、役員や法務部長等のベテラン層に分けて詳述する。

まず、新卒や若手の事務所経験者（特に企業法務を経験していない弁護士）の場合、実務経験は無い場合が多く即戦力にはなりにくいいため、真っ先に求められるのは各所属組織のビジネス理解である。日系の新卒採用であれば、他部署の新卒社員と同時期に研修に参加できる場合もあるが、法的アドバイスの大前提となるビジネスの仕組み、組織内における決裁プロセス等、社会人として必要なノウハウの習得が求められる。この期間に適切なトレーニングを受けられた法務部員は、その後提供できる法的サービスがよりビジネスのニーズに即すものとなり、提供できる法的機能が向上することになる。

次に、役員や法務部長として職務にあたる場合がある。会社にとっては最後の法的「砦」であり、頼れるビジネスパートナーとしての役割が重視される。単なる法的機能の提供にとどまらず、各部署との関係性の構築、会社全体の舵取りへのアドバイス等、求められる業務は幅広く、より「正解のない」エリアが多くなってくる。

最後に、もっとも層が厚い中堅層がある。一概に何年目からがこの中堅層となるかを決めることは難しいが、法律事務所では、ベテランのアソシエイト弁護士や、新しいパートナー弁護士をイメージしてもらえればよいと思われる。この中堅層については、求められるのは実務経験をベースにした法的機能の提供であり、ジュニア層より専門性の高い法的機能が求められていることは言うまでもない。また、中堅というポジション上、ジュニア層の教育や

組織の活性化など、部門の運営に関するスキルも必要とされる。弁護士の資格があることのみで管理職に昇進できることは基本的にはなく、また、特に日系の大手企業については、年功序列の風潮もあり、資格の有無ではなく、年齢や勤続年数によって、管理職に昇進する企業が、中小企業や外資系の会社に比較して多いように思われる。

ウ 担当業務

大きな組織になればなるほど分業化が進んでいる。多くの企業は法務部門とコンプライアンス部門を分けていることが多い。また、これらに加えて、企業によっては知的財産部門がある、総務部の一部に法務部が吸収されている、といった企業もあろう。さらに法務部門の中でも分業がなされていることも多く、国内取引と海外取引、B to BとB to C、契約法務とガバナンス法務で分けていることもある。そのため、分業されている企業におけるインハウスは、ある分野において専門性を持つ傾向にある。

一方で、中小企業では一人法務であることも多く、上記のような業務を一人で担当することになる。このような一人法務におけるインハウスは、企業法務について、自身で一通り担当することができるが、効率性が求められる。

エ 小括

以上の通り、インハウスの業務は多岐かつ一括りにできないのが実態であり、唯一共通することは「インハウスは会社のための法的機能を担っている」という点くらいではないだろうか。

なお、本章をご一読いただいた方はご理解いただけたと思うが、事務所で働く弁護士も、事務所の大きさ、事務所の取り扱い業務、事務所内での年次等によって多種多様なと同様にインハウスも一括りにできない。転職希望者のコメントとしてよく挙げられる「インハウスに転職したら『9時～5時勤務』ができる」というのは都市伝説に過ぎない点、申し添えることとする。

(2) インハウスの多面性

インハウスは、会社に属して業務を行うことから、外部弁護士とは異なる次のような面を有している。

ア 異動・転勤

インハウスといえども、会社の従業員である以上、会社に複数の部門や複数の事業所が存在する場合、異動・転勤が発生しうる。会社が日系企業か外資系企業か、新卒で入社したか中途で入社したか、正社員かそうではないかなどのケースによっても異なるが、とりわけ、日系企業で正社員として雇用されているのであれば、その可能性は一定程度存在する。

通常インハウスは、法務業務を行うことを前提として会社に採用され、入社後は、本社の法務部門において業務を行うことが多い（ただし、入社後すぐは研修等の目的で、他部門で勤務するケースもある）。

しかしながら会社によっては、自社の方針、例えばその後の会社内でのキャリアを見据えて、ジョブローテーションとして他の部門や勤務地へ異動・転勤させることがある。法務部門からの異動の場合、同じ管理部門である人事や財務、内部統制といった部門への異動もあるが、場合によっては営業や開発といった部門への異動の可能性もありうる。他の部門での勤務となる場合、弁護士としての要素は希薄になり、しかも法務業務からは一定期間離れることになる。

法務業務をやることを前提として会社に入った者にとっては、このような異動・転勤は悩ましいところではある。このことが転職を考えるきっかけともなりうる。ただ、契約書のチェック等を依頼してくれる他部門の普段の業務を経験でき、その仕組みを知ることができるという意味では、後に法務部門に戻ってきたときに役立つという面もある。また、例えば海外に事業所がある会社であれば、その地での法務業務は大いに学びを得られる機会となるだろう。さらに、将来的に経営層を目指すのであれば、他部門や勤務地の様子を知っておくことはプラスに

なろう。

なお、海外という観点では、会社によっては海外留学の制度を設けているところもある。業務分野に関連する専門的な学習の機会を得られる一方で、費用が会社負担となることから会社としては現在の所属先への長期間の勤務を期待することになる。

イ 社内交渉・社内政治

インハウスの業務は、日常的な契約書の審査依頼や法律相談であれば、ビジネス内容を理解した上での法的観点からの検討結果・代替案を社内依頼元担当者に回答すれば足りる。しかし、訴訟等の紛争対応やM&A等のプロジェクト案件となると、単に聞かれたことに答えるだけではなく、実際に会社のある方向に動かすことが求められる。そのため、接しなければならぬ相手、働きかけを行わなければならない相手も多岐にわたる。そして、そのような場面で活躍するためには、インハウスには法律家としての能力にとどまらず、ビジネスパーソンとしてのコミュニケーション能力、プレゼン能力、プロジェクトマネジメント能力も求められる。

例えば、ある訴訟事案があったとして、会社としてこのまま訴訟手続を進めるのか和解に持ち込むのかという決断が必要な場面がある。このような訴訟事案は、通常は法務部があれば法務部が主導し、外部弁護士と協力して対応していくことになるだろう。しかし、たとえ法務部が今和解で訴訟を終了させてしまうことが会社にとって適切であると考えたとしても、会社としての重要な判断（和解するかどうか。するとすればいくらの金額で和解するか）は経営者（代表者）が行うものであるため、その決定権者が決定を下すために必要な説明をする必要がある。その際には、法律論的な状況を説明するだけでは足りず、訴訟を継続した場合の勝敗結果の見込みや、各シナリオ（勝訴、一部敗訴、敗訴、和解等）ごとの対応が必要な期間やコストの見込み、なぜその金額での和解が会社にとって妥当なのかといったことを、多忙かつ法律の素人である経営者が理解できるように、正確かつ簡潔にプレゼンをしな

ければならない。そのプレゼンは、法的観点からの精緻さというよりは、「要は何なの？」という経営者の疑問に直接的に答えるようなものでなければならない。しかも、このような説明が必要な相手方が、最終決定権者一人で良いということは通常はなく、事案の規模等にもよるが、ビジネス部門、品質保証部門、経理部門、経営企画部門、そして海外事案であればグループ会社管理部門の各トップに及ぶこともある。

よって、インハウスとしては、法律家としての能力だけではなく、社内の最終決定権者は誰か、説明が必要な部門はどこか、どのような説明や情報を提供すれば会社として意思決定をして事を進められるのかといったことを適時に判断しつつ、裁判所や和解交渉の相手方から設定された期限内に都度対応していくという、ビジネス上のコミュニケーション能力、プレゼン能力、プロジェクトマネジメント能力も求められる。このような具体的な動き、社内への働きかけができなければ、「インハウスは口だけ」という評価となりかねず、ひいては「使えない法務部」として法務部門自体の立場も低いものになってしまうだろう。

次に、M&A等のプロジェクト案件への対応について取り上げる。このようなプロジェクト案件は、社内では法務だけでなく事業企画、財務、人事、IT等の部門がチームとなって対応し、事業企画・経営企画等の部門が主導するのが通常であろう。法務の役割は、法的観点からの検討、外部弁護士事務所との連携、外部弁護士の成果物（契約書等法的文書のドラフト、法的論点の説明等）のチェック等である。外部弁護士事務所との連携に当たっては、社内関係者との間に入って会社の要望事項を正確に外部弁護士に伝えて適切な成果物を作ってもらえるように対応することに加え、何を外部弁護士に相談するのかという相談事項・論点の仕分け作業をすることも期待されている。これは、一定規模以上のプロジェクトに対応する外部弁護士は通常タイムチャージで請求してくるので、会社としての費用抑制の観点からも重要な役割である。

しかし、このような対応において、社内で難しい調整や軋轢が生じることがある。例えば、事業企画等の担当者（たいてい予算元部署だったりする）が、明らかにピントがずれている（よって、そのポイントを取り上げては外部弁護士との会議が無駄に長くなり費用も無駄に発生する）ような質問をしたり、重要でない割に対応に手間がかかるような成果物の発注を希望したりする場合もある。そのような場合においては、インハウスとしては外部弁護士への質問・依頼事項から排除したいところである。しかし、一定の専門家だと自負する社内担当者に対し、「あなたの質問事項はピントがずれてるし、今弁護士さんへ依頼するのは必須ではないのでは」という趣旨の話を持ちかけることは非常にストレスフルな対応である。しかし、そこで対応を敬遠したり、投げやりになったりしてしまえば、インハウス、ひいては法務部門として存在価値が無いことになってしまう。

このような場面を考慮してか、中には、外部弁護士との会議から事業企画部等を排除して、法務だけで対応する会社もあるようだ。個々の会社の状況次第ではあるかもしれないが、そのようなやり方は基本的には上手く行かないだろう。なぜなら、ビジネス背景や事業方針そのものはインハウス・法務担当者からではなく、事業企画等のビジネス側の担当者から直接話した方が、外部弁護士も適切な対応を効率的に実施できるはずだからである。

やはり、上記のようなストレスフルな社内対応もインハウスに求められている業務であり、そのためのコミュニケーション能力が求められていると考えべきであろう。

(3) インハウスって面白い？

ア インハウスなりの面白さ

インハウスの特徴は、法律の専門家であると同時に、組織の一員であり、当事者である点にある。一口にインハウスといっても、属する組織によっても、組織の内部での立場によってもその役割は千差万別であろうが、このようなインハウスの特徴から、

一般的にインハウスには次のような面白さがあると思う。

インハウスは、依頼部門から相談があった際、単に法的なリスクや考えを述べるだけでなく、組織としてどうすべきか、というところまで考えることができる。最終的な判断を下すのは依頼部門等になることもあるが、法的判断にとどまらず、経営判断というべき領域にまで一步踏み込んで考えることができるというところがインハウスの面白さだと思う。

また、組織内にいることで、案件の初期段階から関わり、その行く末まで知ることができるというのも面白さの一つである。やはり、組織内にいることで、依頼部門が相談する際のハードルは外部弁護士に相談する際のそれに比べて格段に低い。初期の段階から関与し、時には依頼部門と共に悩み問題を解決してきた案件が世に出たときの喜びを味わえるのはインハウスならではの面白さだろう。外部弁護士は案件に断片的に関わることも少なくないが、ここは大きな違いの一つである。

組織内にいることで、いろいろな部門のメンバーと日常的に接することができるというのも面白さの一つである。組織内に、事業部門、営業部門、生産部門（工場）、研究所、管理部門（人事、財務、経理等）等、いろいろな部署のメンバーがおり、同じ案件で連携する際も、部門ごとに考え方は多種多様である。同じ組織内にいることで、部門ごとの本音での考え方に触れ、いろいろな視点があることに気付かされるのは面白いことである。

さらに、組織内にいることで、組織内でどのように業務が進み、どのような資料が作成されるかを知っていることも大きい。例えば訴訟について、代理人は外部弁護士に依頼することが多いが、インハウスとして訴訟での争点は何かを考えた上で、「あの部署のあの資料にこういう記載があるかもしれない」などとあたりをつけて証拠を収集することができる。このような場面は、訴訟についての専門知識と組織内の事情をよく知るインハウスの特性を活かせる場面であり、やりがいを感じて強く感じる。

インハウスが生み出せる固有の価値

前述のとおり、インハウスは、法律の専門家であると同時に、当事者たる組織の一員である。そのため、インハウスには、単に法的なリスクや考えを第三者的に述べるのではなく、当事者としてどうしたいか、事業上の必要性はどれだけあるか、法的なリスクをどう評価すべきか（絶対にとれないリスクなのか、リスクを軽減する対策を講じれば許容されるリスクなのか）という点などを総合的に考慮しつつ、依頼部門に寄り添って共に考えることが求められる。いうまでもなく、組織の従業員は当事者ではあるが法律の専門家ではないし、外部弁護士は法律の専門家ではあるが当事者ではない。法律の専門家でありながら当事者の立場で判断を下せるという点は、インハウスが生み出せる固有の価値であろう。

また、依頼部門にとって身近な存在であることにより生み出せる価値もある。依頼部門が気軽に、早い段階から相談することにより、案件が早期から、また終結するまで常時法的な観点からの検討がなされることになる。それにより、案件の法的リスクの軽減や、紛争化を防ぐことに寄与している。

組織内の事情をよく知っているということにより生み出せる価値もある。外部弁護士に依頼する案件であっても、インハウスが組織内にいなければ気付かないであろう視点と法的な観点の双方を持って、外部弁護士に情報提供をすることで、案件の解決に寄与するという場面もある。

さらに、インハウスは、組織の一員であり当事者であると同時に、社会正義の実現を使命とする弁護士であることから、不正に対しては内部から歯止めをかけることが期待され、組織が望ましくない方向に進もうとするときにはそれを止めることのできる「最後の砦」となっている。

組織にESG経営が社会的に要請される世の中の流れから、組織が組織内で弁護士を雇用していること自体が、組織のレピュテーションに貢献しているという側面もある。

〈構成担当者〉

弁護士業務改革委員会 インハウス部会

幹事 青井 慎一 (57 期) 委員 鈴木 剛大 (66 期) 委員 林 かすみ (66 期)
 委員 張谷 俊一郎 (66 期) 委員 塚本 七瀬 (71 期) 幹事 新田 菜都美 (73 期)

外部弁護士とインハウスの関係については、外部弁護士からは、インハウスが仕事を奪っているのではないか、という見方があり得る。また、外部弁護士としては、インハウスが所属している企業からどのようにすれば依頼を受けることができるのか、インハウスの外部弁護士に対する期待としてはどのようなものがあるのか、という点について関心もあるのではないと思われる。

そこで、以下これらの点について、インハウスからの視点で説明する。

(1) インハウスが増えたら、外部弁護士の仕事は増えるのか、減るのか

本特集1で述べたとおり、インハウスは近年、増加傾向にあるところ、この増加傾向にともない、法務関連業務についてかなりの部分が企業で内製化され、外部弁護士に依頼される業務が減少するのではないか、という見方もあり得るところである。

確かに、一部の企業では多くのインハウスを採用し、さらには、企業法務に関する相応のアドバイス経験を有する弁護士を採用する企業も増加しており、こうした企業においては、当該企業において対応が必要な法務について、かなりの割合をインハウスが処理することは可能であると考えられ、実際にインハウスにおいて処理されていると見込まれる。

また、例えば秘密保持契約書等、比較的定型的な契約書、簡易で定型的な訴訟（債権回収を含む）についてはインハウスにおいて対応が可能な場合が多く、内製化が可能であるといえる。かかる観点から言えば、比較的定型的な契約書のレビューや、定型的な訴訟を顧問事務所に依頼することの多い企業にインハウスが入社した場合、外部弁護士の仕事は減ることとなるといわざるを得ない。

しかし、インハウスが企業に所属することで、外部弁護士が受ける当該企業からの仕事が減る一方ではない。実際、インハウスが企業内の全ての法分野について専門性を有するということはありません。また、特に最先端の法分野や法改正が頻繁な分野についてインハウスが熟知し、企業内のみで対応することは不可能又は困難と考えられる。また、IT訴訟、知財訴訟などの複雑な訴訟、M&A等組織再編などの案件についても、インハウスでの内製の対応は困難であると考えられる。

このため、こうした分野については、インハウスが多い企業でも、外部弁護士に対してアドバイスを求めることとなる。加えて、インハウスは日常的に多様かつ迅速な対応を企業内で求められることが一般であり、仮に問題が専門的なものではなく一般的な内容でも、インハウス側のリソースの限界から、社内で求められる緻密な検討をインハウスのみで行うことが難しい場合がある。このような場合に、インハウスが対応困難な状況をサポートし、精緻な対応を行う、という面でも外部弁護士のニーズはあると考えられる。

さらに、ある案件について、インハウスが企業に参加する前には気付くことがなかったであろう法的問題点で、本来、法的に対応しなければならなかったものがある、というような事態が往々にしてあり、こうした企業にインハウスが参加し、こうした問題にインハウスが気付くことによって、企業内で対処すべき法律業務は拡大する傾向にある。ただ、前述のとおり、全ての法律業務をインハウスで対応することは困難であるため、インハウスの増加によって、外部弁護士に依頼される業務量がかえって増えているという見方が大勢である。

また、業務の量ではなく質に関するものであるが、

法務対応の場面では、インハウスは事業部門のいわば通訳の役割を果たす場合が多い。具体的には、インハウスが、事業部門から寄せられた法律上の問題点について外部弁護士に対する依頼をサポートすることにより、外部弁護士への依頼内容がより明確化・高度化することがありうる。インハウスが事業部門の要望を的確に掬い上げ、外部弁護士に対して当該要望の実現に向けた現実的な回答を求めることもあれば、経営層への説得を見据えて回答に幅を持たせるよう指定し、または代替案の提示を求めることもありうる。このようにインハウスが企業の事業部門と外部弁護士の間に入ることは、外部弁護士において、企業が解決したい問題が必ずしも明らかにならないままアドバイスを求められるという事態や、外部弁護士の時間や労力の無駄遣いといった状況の緩和・減少に資するともいえる。

以上のように、インハウスが増えることと外部弁護士の仕事の総量の増減は、インハウスの入社する当該企業が従前から顧問事務所へどのような依頼をしていたかによって変わりうるため一概に断ずることは難しい。専門的分野の対応や依頼内容の変化など、外部弁護士の仕事の質が変化するという表現が適切ではないだろうか。

(2) 外部弁護士に期待すること

ア 期待する事項

インハウスから外部弁護士に期待・要望する内容としては、実務的なポイントとなるが、まず、外部弁護士による調査や回答にかかる時間をあらかじめ提示してほしい、という意見が多い。外部弁護士側の所要期間が把握できれば、ビジネス上の理由で対応を急いでいる企業側のスケジュールもたてやすく、依頼者である企業及びそのインハウスとしても非常に助かるものとする。多くの外部弁護士が、所要期間について正確に回答しているが、所要期間についてルーズな傾向がある外部弁護士がごくまれに存在し、こうした所要期間の経過が企業において大きな悪影響になりうることにについては外部弁護士においても意識すべき点ではないかと考える。また同じ

案件でも作業過程において先に提示した期限内での対応が困難となった場合には、その旨を適時に連絡してもらえ外部弁護士や、回答期限以前に、予定しているアドバイスの概要・方向性や、依頼事項の一部や重要な点を共有いただける外部弁護士の存在は大変に貴重である。

次に、単なる法理論に終始せず、具体的かつ実際的な回答やアドバイスの提供が期待されていることが挙げられる。インハウスが外部弁護士に意見書の作成やリサーチを依頼した場合、正確な法律説明を担保するためと思われるが、外部弁護士が意見書やリサーチ回答の冒頭に長文の法律説明を展開し、その結果として非常に長文の内容となるケースが見受けられる。確かに、(インハウスを含む)一般の法律家にとって知見の乏しい領域・分野については、まず前提となる法律説明から詳細に解説・説明することが望ましいこともある。しかし、依頼者が企業の法務部門ないしインハウスで、一般的な法律分野について相当の知見を有する場合は、前提となる法律の説明は、ある程度簡潔な内容に留めておく、あるいは前提部分は大胆に省いてしまっ、論点から直ちに検討に入ったほうが、外部弁護士・インハウスの相互の理解共有及びそれに伴う事案対応の迅速化が可能となり、より望ましいといえる。また、過度に前提部分の解説が長い場合には、企業側としては、外部弁護士の前提部分に関する対応のための弁護士報酬について不満が生じる場合がある。企業側としては、前提部分の説明よりも、論点についていかなる対応をとるべきなのかという観点からの外部弁護士からの意見が貴重である。

また、近時、企業によるM&Aや新規事業への進出等のプロジェクト等において、国内外の規制当局対応が必要となる事例が増加しており、このような事例では、インハウスの対応・判断によらず、規制法令・当局対応に詳しい外部弁護士にアドバイスを求めるのが一般である。ところが、外部弁護士に相談したとしても、「もしこういう考えを当局がとった場合には、一般的にはこのような内容のリスクが想定される」といった程度の回答しか示されないこ

とがある。企業及びそのインハウスとしては、外部弁護士にアドバイスを求める前に、リスクがあることをすでに認識しており、その上でそのリスクがどの程度のものであるか、また、企業側が気づいていないリスク回避の手段・方法があるか、といった点に最も関心を示しているものであり、だからこそ外部弁護士に対してアドバイスを求めている、という場合が多い。例えば、リスクの分析として、事業停止となるような非常に影響の大きいものなのか、単に当局に対して届出をすれば回避できる程度のものかどうかなど、一般論ではなく事案の内容に即したアドバイスがあれば企業側としては助かる。インハウスとしては、リスクの程度を企業の経営層に説明するためにも、外部弁護士からは、単純なリスクの存否だけではなく、リスクの事業に対する影響度やリスク回避のための手段・方法のアドバイスが得られることを期待している。このような外部弁護士からのアドバイスは、企業の経営層がプロジェクトを進めるべきか否か判断するための貴重な資料となる。

イ 依頼したくなる外部弁護士

上記アで述べたとおり、納期回答が正確な弁護士、スピーディな対応が可能な弁護士、形式的な法律説明よりも論点の実質的・現実的対応を重視してアドバイスできる弁護士、そして、案件の実態に応じて適切なリスク評価・リスク回避策を提示できる弁護士は、企業及びそのインハウスから評価が高いと思われる。また、具体的な事案におけるアドバイスに当たっては、時には法令遵守対応と、現実のビジネス判断とが衝突することもある。そのような場合には、原則論だけでなく、次善の策（プランB、プランC…）を示してくれる弁護士も評価が高いと思われる。

弁護士報酬については、複雑・困難な案件に対するアドバイスについては、企業側は適正な報酬を支払いたいと考えていることが多いが、処理が簡易な事案、債権回収及び対応が容易な訴訟など、一般にどの弁護士でも対応が同じとなると考えられる事

案については、企業側としては、スピードのほか弁護士報酬のコスト競争力も大事と考えている（例えば、保険会社から発注される加害者側の交通事故事案であっても訴訟に至らず示談で解決することなどが重視される）。また、企業によっては、定型的な事案、専門性が重視されない事案などは、弁護士への依頼の際、回答内容の充実度と報酬のバランスを見るため、相見積もりをとることがある。

さらに、IT化の進展に伴い、Zoom及びTeamsなどのTV会議対応は必須であり、弁護士側の作業についても、Teams及びSlackといったコミュニケーションツールなどを利用して、企業側と協働してスピーディに対応できる弁護士は評価が高くなる。特にテレワークが定着している企業にとっては、資料共有から会議までITを使用してもらうことが必須になる。

ウ 依頼が躊躇される外部弁護士

依頼が躊躇される弁護士は、端的には、上記イの内容と反対の要素を持つ外部弁護士である。具体的には、納期について不透明な場合、迅速に案件処理対応しない場合、法律説明に過度に重きを置いている場合、単なるリスクの指摘にとどまり対応策・代替策を示さない場合、簡易な案件で費用が高額と思われる場合、そして、企業内のインハウス含む法務部門と事業部門等の部署との関係や、企業とその顧客との関係といった視点を軽視し、事業に対する配慮が不十分な場合は、企業において必要となる円滑かつスピーディなビジネスに資するとは言い難く、企業及びそのインハウスの当該外部弁護士への評価は低くなることから、次回以降は当該外部弁護士への依頼が見送られることもあると思われる。

なお、同一の法律事務所に所属する弁護士でも、その弁護士により全く対応が異なることもあり得る。そのため、大規模事務所であっても、企業による外部弁護士の選定基準は、各弁護士そのものになるといえる。

(3) 外部弁護士とインハウスの円滑な関係性の構築

ア 法務担当者としてのインハウスの位置づけ（前提）

弁護士資格を有するインハウスは、企業内においては役職者（役員ないし管理職）であることもあるが、多くの場合は、役職者ではない一般職の一法務担当者に位置づけられるため、一般的には、依頼元の企業または依頼を検討している企業の一法務担当者として、外部弁護士と接することになる。また、インハウスは、弁護士資格を有しない法務部員と共同して案件に対応し、共同して外部弁護士に依頼することも多い。

この場合、企業が外部弁護士と円滑な関係を構築するためには、外部弁護士との連絡等を担当する社内の法務担当者が弁護士資格を保有しているか否かはあまり関係がないように思われるが、当該法務担当者がインハウスである場合、インハウス・外部弁護士ともに同じ弁護士同士であることや司法修習を経ていることへの安心感をもたらす場合があり、また、互いの修習期が近いことを確認した場合などには、外部弁護士とインハウスの円滑な関係性の構築に資することもある。ただし、弁護士資格を有しない法務部員への配慮も必要であり、外部弁護士・インハウスが、ともに弁護士であることを過度にアピールすることは、企業内の事情により、インハウスとしては望んでいないケースもある。

また、インハウスが企業内において役職者である場合、当該インハウスが経営層の参謀としての位置づけにあることが多く、当該インハウスが外部弁護士に求めるアドバイスは、単なる法務についてのアドバイスを超え、当該企業の経営判断にも密接に関わるものとなることが多い。

イ 外部弁護士からみた、インハウスとの円滑な関係性

外部弁護士は、企業及びそのインハウスから評価されればされるほど企業からの依頼件数も増えるが、案件処理数を増やすことを通じてインハウスとの関係を構築することは非常に重要であると考えられる。

これは、依頼を受ける件数に比例して当該企業の事業内容や社風等を把握し、理解できていることを示すことで、外部弁護士としても企業及びそのインハウスからより信頼を得ることとなり、安定的に依頼を受け、かつ、依頼件数を増やすことにつながると考えられる。

ウ インハウスからみた、外部弁護士との円滑な関係性

インハウス（法務担当者）としても特定の外部弁護士との関係を構築できることは、業務への利点が大きいの。インハウスから外部弁護士への、商流等前提となる事業の説明等を逐一行う手間を省略することができ、また、より正確かつ緻密に事業部門や経営層へ説明できる形で外部弁護士のアドバイスを受けることができるようになるためである。

また、前述したように、インハウス側でのリソース不足である場合を除き、事案については、インハウス側でも調査・検討してもなお企業内での判断が難しい案件、及び、事業部門を説得するために外部弁護士の観点から解決策等のあり・なしなどを判断して欲しい案件を、インハウス（法務担当者）は外部弁護士に依頼する。インハウスとしては、外部弁護士との関係では、外部弁護士が判断するための情報を出し惜しみすることなく提供できる環境にあることが望ましい。このため、外部弁護士との関係を構築できればこうした環境を整備できることとなり、外部弁護士への依頼の効果を上げることが可能となる。

(4) インハウスが新規の外部弁護士を起用する基準

インハウスが在籍する法務部門が存在する企業では、顧問弁護士ないし、顧問に準じる形で継続的に依頼している外部弁護士が存在することが多いように思える。このような企業においては、新規に弁護士を起用する場面はないのだろうか。企業のニーズは様々であるが、その一例を踏まえて検討してみる。

ア どのような案件を外部弁護士に依頼するか

(ア) 複雑かつ重要な案件

インハウスは、事業部門からの相談、契約書のレビュー、取締役会等の運営といった通常業務を多く抱えている。また、最近では、企業内での経費削減の必要性や、ベテランの顧問弁護士ないし顧問格の弁護士が、必ずしも、複雑かつ重要な案件に的確な対応ができるとは限らないため、案件ごとに外部弁護士を選定・依頼することが多くなっていると考えられる。

M&A、知財案件（複雑なライセンスや知財訴訟）、IT紛争・訴訟、独禁法対応案件、海外進出案件、金額規模の大きい案件、及び、労務案件などがその一例としてあげられる。もちろん、これらの案件については、一般企業法務担当の外部弁護士（企業が日常的な事項を相談している外部弁護士）に依頼することもあるが、案件ごとにスポットで、対応能力に秀でた外部弁護士を探索・選定・依頼するケースが多い。

また、上記の案件について新規に外部弁護士に依頼する場合には、企業としては、大規模な法律事務所に依頼することもあるが、中小規模の法律事務所に依頼することも多い。例えば、プティック系の法律事務所や、労務に強い法律事務所は、専門性の高い内容について比較的リーズナブルな報酬で対応をしてもらえることがあるためである。

インハウスは、企業内では、契約審査や、下請法対応、及び、個人情報保護法対応などの対応は内製化して処理し、専門的な分野の対応は、判断の慎重を期して、外部弁護士に相談することが多い。そのため、専門的な分野の相談が対応可能な外部弁護士にはニーズがあり、新規案件を受任する可能性はあると考えられる。

(イ) 日常業務のサポート

企業は、事業計画及び採用計画に基づき法務部員の採用や外部弁護士を含めた管理をしている。そのため、頻繁に起きるわけではないが、法務部員の休職や退職といった突然の工数不足への対応が必要

な場合があるが、求人を出してもすぐによい人材が見つかる保証はないため、企業が外部弁護士に協力を求める場合がある。このような場合、企業側も普段から忙しい外部弁護士に突然依頼することを躊躇し、外部弁護士に必要な要素として、前述のような専門知識よりは、柔軟に対応してくれるフットワークの軽さが求められるように思われる。

また、実際の企業の実例として、インハウスとしての雇用ではなく、外部弁護士に出向してもらうケースなども複数見られた。人手・人材不足の会社の場合、即戦力になるビジネス法務の経験がある中堅弁護士（留学経験があれば尚良い）をインハウスとして雇用できることが最良策であるが、そのような有能な弁護士を企業の給与水準で雇用することは必ずしも容易ではないため、外部弁護士に出向してもらうという方法を採用する場合もある。企業が、出向者としての外部弁護士に対し、インハウスと同様にフルタイムで勤務させる場合もあれば、週1日のみ勤務させる等といった場合もみられる。特にフルタイムで勤務する場合、出向者としての外部弁護士は、企業の事業部門の従業員との接触が増えるため、外部弁護士としてインハウス等の法務担当者と接触する際より、高いコミュニケーション能力と事業内容・社風の理解が求められると考えられる。

イ インハウスからみた、新規の弁護士の見つけ方

近時、ホームページの充実に努めている法律事務所が増えているが、インハウスないし企業の法務担当者として、ホームページを通じて新規に弁護士を探索して、依頼することはほとんどないと考えられる。ホームページでは、得意分野は当該弁護士の判断で記載でき、また、当該弁護士の信頼性や対応能力も判断しにくいためである。加えて、企業側にニーズがある中堅の法律事務所では、ホームページ情報に力を入れていないこともまだ多い。

上記ア(ア)のとおり、企業による外部弁護士への依頼は、法律事務所というよりは、結局のところ法律事務所に所属する個別の弁護士ごとの信頼性と優秀さに依拠すると考えられるため、新規の弁護士の

探索及び依頼は、紹介によることが多い。紹介は、司法修習同期の者、法務部員同士の情報や、インハウスとしての社外を含む知人、先輩及び後輩からの情報によることが多い。

紹介を受ける以外の方法としては、インハウスがウェブ検索をして論文や記事を確認する、外部弁護士が講師を担当するセミナーにインハウスが参加して、その内容が優れていることを確認する、外部弁護士の経歴・経験などが企業において依頼すべき案件の性質に合っているとインハウスが判断する、といった事情がある場合に、インハウスが当該外部弁

護士にコンタクトすることもある。また、インハウスは、専門書籍や専門訴訟を担当した弁護士に、コンタクトすることもある。これらは、紹介と比べてやはり未知数な部分は多いため、依頼するかどうかのハードルは高くなることが多い。

なお、企業の中には、必ずしも法務に精通していない社内の有力者の紹介で新規の外部弁護士を起用することもある。この場合は、外部弁護士の能力にばらつきがある可能性があり、また、インハウス側で社内の有力者に気を使って、あまり気軽に外部弁護士に相談できないこともある。

column
コラム

弁護士業務改革委員会インハウス部会の紹介と今後について

今回の特集を担当したのは、当会の弁護士業務改革委員会の一部会であるインハウス部会に所属する会員である。

インハウス部会は、2015年4月、他士業連携部門とともに中小企業法律支援センターが当委員会からスピアウトした後、新たな弁護士業務の拡大の可能性を探索していた当委員会に新たに設立された。筆者は、当時ITベンチャーの法務部長の職にあり、委員会活動は弁護士業務に必須であり業務の役に立つのだの言って業務時間内に委員会に出席することが認められていたため、初代の担当副委員長に担ぎ上げられたのである。

部会の開催は原則月1回、業務時間内での参加が難しい若手インハウスの会員に配慮して、委員会活動としては異例の午後7時から午後9時の開催、しかも当時ノー残業デーとして定着しかけていた水曜日の開催を原則とし、3月期決算の上場会社の定時株主総会準備で忙しい6月をスキップして8月開催にするなど、なるべく多くの現役インハウスの会員が参加できるよう配慮している。

部会での議論のテーマは、契約や交渉の技法、プライベートプラクティスとの相違、転職、コロナ対策、リーガルテックの導入など多岐にわたり、また時にはインハウスの大先輩や転職エージェントをゲストに迎えてお話をお伺いしたり、第一東京弁護士会組織内弁護士委員会との相互交流を図るなど、多様な活動を展開してきた。

また、インハウス黎明期から活躍し、日本におけるCLO・GCの先駆けともいえるべき41期の大先輩本間正浩会員（現日清食品HD CLO）にもお忙しい中熱心にご参加いただき、若手シニアの分け隔てなく、率直な意見交換や相談事ができる関係性の構築に努めている。

特にコロナ前は、筆者が飽きると直ぐに弁護士会館近くの飯野ビルの地下のどこかのお店に場所を変え、お酒を飲みながら議論を続けていたものである。

さて、今後であるが、当会の現役インハウスの会員数と比較しても弁護士業務改革委員会全体の定員数ですら小さく、第一東京弁護士会組織内弁護士委員会のように、独立した委員会としてスピアウトさせ、研修企画、外部機関（日本組織内弁護士協会、組織内会計士ネットワーク等）との連携、インハウス普及に向けた広報活動などを広く行うことも視野に入れるべきであろう。ただ、参加者が増えたことに伴い、発言者がごく一部の者に限られる可能性も考えられ、少人数での部会の良さが発揮できないのではという懸念もあり、なかなか悩ましいところではある。

文責：弁護士業務改革委員会 前副委員長 舟串 信寛（51期）