

法律事務所を つくる！

弁護士

近藤早利

Kondo Satoshi

スピリット&マネジメント篇

—いま、なぜ共同事務所なのか

Tall

法律事務所をつくる！

弁護士

近藤早利

Kondo Satoshi

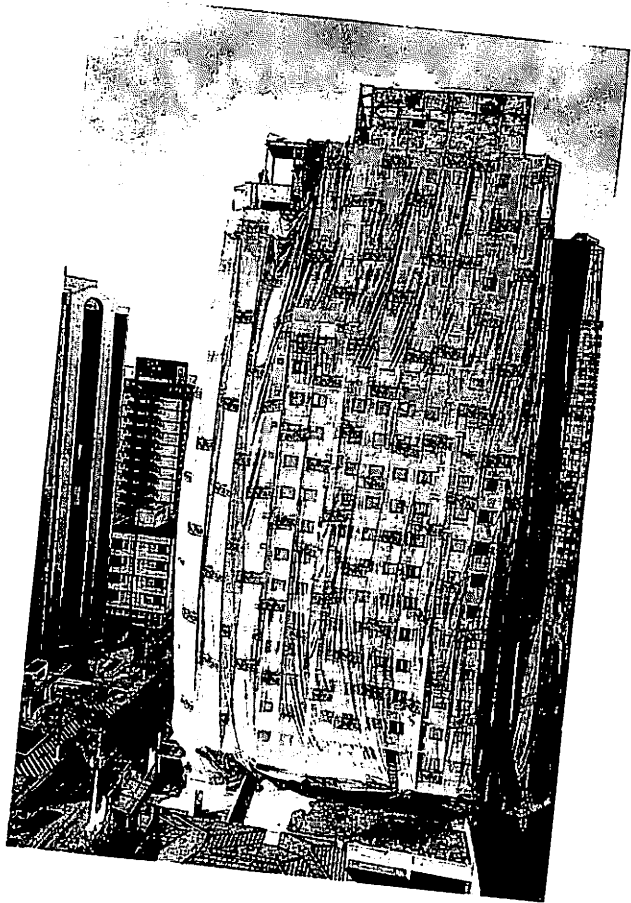
スピリット&
マネジメント篇

——いま、なぜ
共同事務所
なのか



Tall





一九九九年二月
サンパウロ

法律事務所を つくる！

弁護士

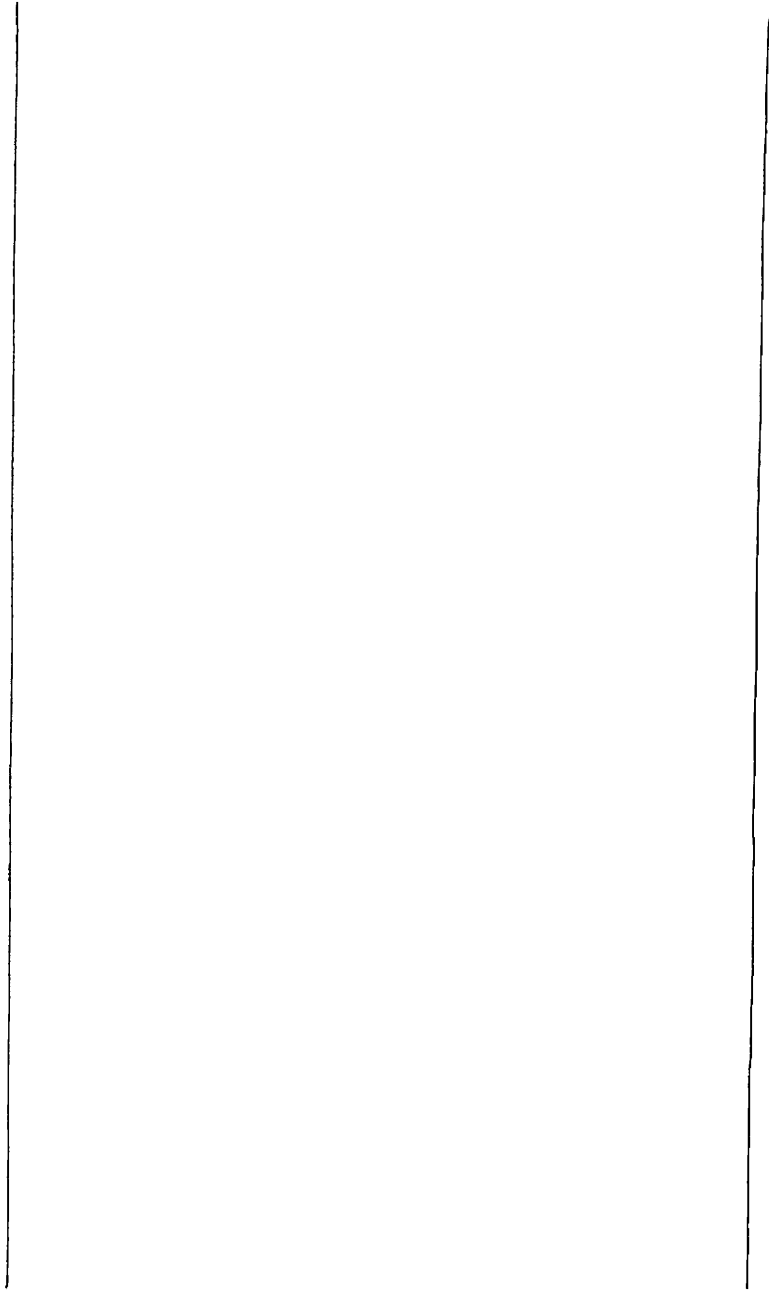
近藤早利

Kondo Satoshi

スピリット&マネジメント篇

—いま、なぜ共同事務所なのか

Tall



まえがき

二〇〇一年六月一日、私たちは弁護士六名、司法書士一名、スタッフ三名で、あたらしい法律事務所を設立しました。その後、三ヶ月間に、三名のスタッフが新たに加入し、現在は、総勢一三名となりました。

本書は、私が仲間とともに、あたらしい事務所を立ち上げるまでの、思索と行動の記録です。

第一部は、なぜ「共同」事務所を設立したいと考えたのか、その思いの背景を述べました。それは充実した人生を送るための基盤について論ずることにほかなりませんでした。

第二部は、実際に事務所を立ち上げるまでのドキュメントです。メンバーの決定、事務所の賃借、レイアウトと内装、IT・OAの整備、事務所のアイデンティティに関わる部分など、事務所をオープンするまでに出会うさまざまなポイントについて報告しました。

第三部は、共同事務所のマネジメントについて論じました。共同事務所が、その特性をもっともよく発揮するために、どのようなルールを打ち立て、運用してゆくべきかがテーマです。情報をいかに共有するか（情報のマネジメント）、収入と経費をどのようにシエアするか（財務会計のマネジメント）、優秀な人材を求め協働するための条件（人材のマネジメント）、事件とクライアントの扱い（事件のマネジメント）、事務所がよりよく変化してゆくための指針（成長と成熟のマネジメント）について、苦しみや迷いも含めて、率直に論じたつもりです。

世界は、あらゆる局面において根元的に変化しています。既存の組織のほとんどは、政官財を問わず疲弊しきっているようにみえます。弁護士にかかわる組織も、例外ではありません。

目標とすべき組織もなく、体系的に伝えられたノウハウもない中で、私たちは、感性だけをたよりに、ひとつの、ささやかな試みを始めました。

本書は、その序章の報告です。

現在、あたらしい事務所の設立を現実的に考えておられる方々はもとより、いつか、自らの事務所を設立したいと考えておられる若い世代の方々にお読みいただき、自らの未来を考えるきっかけにいただければ幸いです。

目次

第一部 なぜいま共同事務所か

二〇〇〇年三月七日 ホノルル

君は今週なんと家族と夕食を食べた？

知を触れ合わせよう

刃を研ぐためにたくさん休もう

ついてくる世代に灯火をわたす

そろそろコミットメントを

能力を出し切る

お金、あるに越したことない

出会いがあるから別れが始まる

第二部 始動から設立まで

コンサルタントは生きたポータル・サイト
メンバーを口説き落とす
一緒にはたらくスタッフをきめる
スタッフは何人必要か
スケジュールをきめる
事務所名をきめる
メーリングリストを開設する
資金を調達する
設立準備中の経費を管理する
事務局法人の功罪
それでも弁護士法人にしますか？
テナント決めは恋人選びと同じ
適正な広さは
レイアウトをきめる

平面レイアウト図に注意！

内装のポイント

パソコンは「最低」一人に一台

什器・備品をきめる

美術品の購入

電話機をきめる

コピーとファクスをきめる

シュレッダーは必要か

書籍を購入する

判例・文献検索システムの導入

書式集の整備

ロゴマークをきめる

封筒・名刺・パンフレットをつくる

名簿の整備

あいさつ状の發送

ホームページ・その他の広告

捨てる技術・引越の技術

小物文具類

お披露目をする

お礼をする

第三部 法律事務所のマネジメント

第1項 コミュニケーションのマネジメント

メールングリストの驚くべき効果

電子メールの利用についての補足

グループウェアの導入

文書主義

ミーティング

共有情報のマネジメント

インフォーマルなコミュニケーション

111 106

第2項 財務・会計のマネジメント

経費共同か収入共同か

経費の負担割合をどのように決定するか

事件の配点をどのようにするか

報酬の決定方法と分配方法

請求・入金確認・分配等のサイクル

銀行口座開設と通帳の管理

オンライン・バンキングの活用

130 128 125 123 121 117 115 113

第3項 人材のマネジメント

スタッフとの協働

133 132

担当秘書制と事務局制

スタッフの募集と採用

人材の採用のプロセスと注意点

弁護士としてスタッフに対して最低限保証すべきことから

複数事務所の統合の場合の問題

教育と研修の必要性

総務・経理・会計担当専門スタッフの採用

雑用アルバイトの採用

雇用に関連する助成制度

第4項 事件のマネジメント

目の前の仕事にかける

人間関係のメンテナンス

裁判所・同業者・親戚ルート

安い弁護士はよい弁護士か

事務所の外観・弁護士の服装などについて

依頼者の接待は必要か

文書の商品性について

受付・電話応対の商品性について

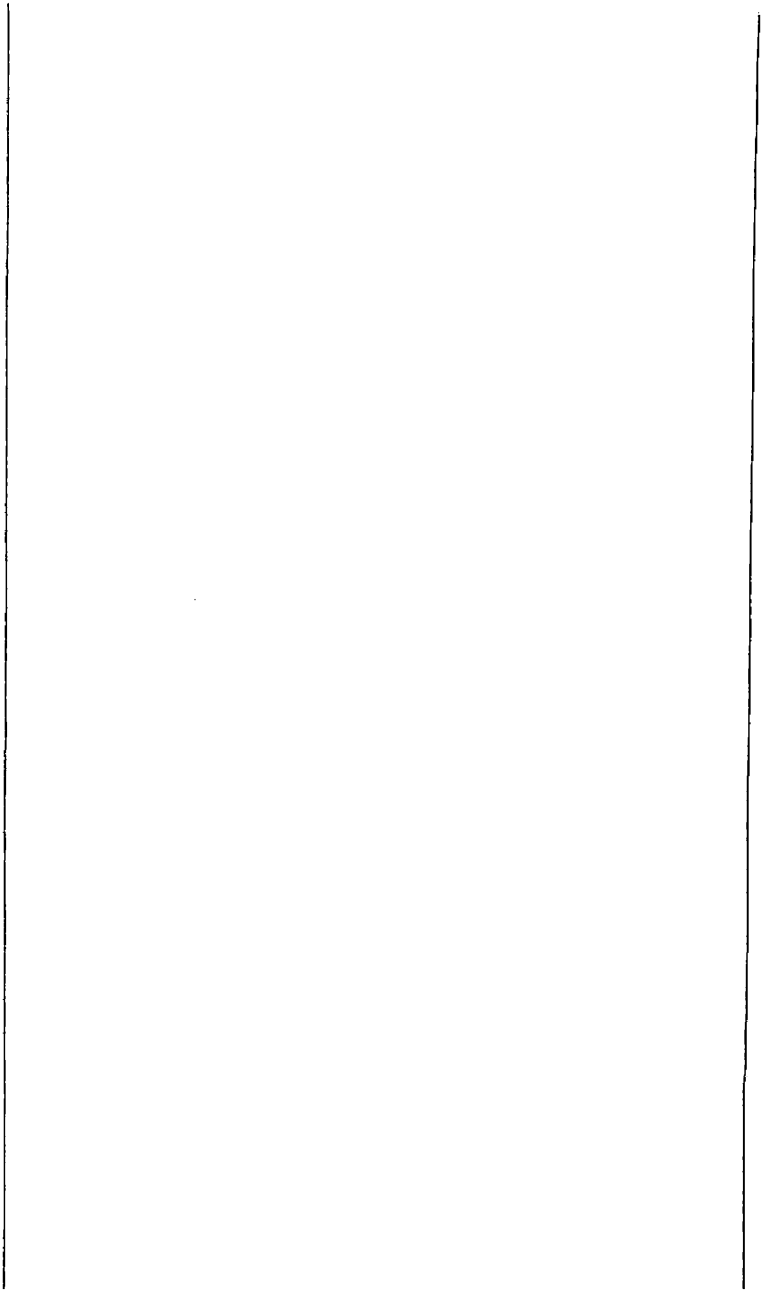
面談時電話応対のルールについて

第5項 成長あるいは成熟のマネジメント

成長をめざすのか成熟をめざすのか

専門家のリクルーティングとネットワーク化

第1部 なぜいま共同事務所か



第1部 なぜいま共同事務所か

二〇〇〇年三月七日 ホノルル



二〇〇〇年三月七日、私はホノルルの日本料理店で誕生日のお祝いをしてもらっていました。招待してくれたのは、現地のJ弁護士でした。

私は、涉外事件を専門とする弁護士ではありませんが、ある事件について彼の助力を得ており、前日の早朝からずっと彼に世話になっていました。

歳は彼の方が私よりもひとまわりは上で、もちろん弁護士としての経験も豊富です。

でも、Jさんは、そんなことは露ほども感じさせないフランクな態度で接してくれていました。

「こうして、ほかの街からあたらしいお客さんがくると、一緒にディナーをとるのが楽しみなんです。新しい友達ができることは、なんといっても人生の楽しみだからね。妻に、今日は、ホノルルの外からお客さんがくるよ、というと、いつも、じゃあ晩ご飯はいらないわね、って、つくらないんですよ。」

彼は、渡辺真里奈によく似た仲居さんに微笑みながらいました。

「この店は、クライアントです。どんなビジネスでもそうだけど、レストラン経営にも、いろんな法律が絡んでいる。うちの事務所は、この店の法務全般のアドバイザーです。とてもいい店だから、年に一度は、うちの事務所のスタッフを全員呼んで、ごちそうしている。みんな、日本料理は大好きだ。とても喜んでくれる。」

それから、部屋に飾ってある掛け軸「一期一会」の意味や、当時のベスト・セラーの「レクサスとオリイヴの木」について、会話は続きました。

私は彼と会話をしつつ、昨日からの彼の仕事を思い、考えていました。

どうしてこういう豊かさを感じるんだろう。

ここには確かに、ゆったりとした、しかし弛緩していない時間が流れている。彼の仕事ぶりは、とてもプロフェッショナルだ。けれど、決してあくせくしていない。彼のスタッフへの接し方は、とても丁寧で、敬意に満ちている。親密でありながら、べたついてはいない。

私の英語は、ぎりぎり仕事の用を足せるというような拙いものですが、会話は楽しくはずみ、会食は終わりました。「明日は八時三〇分に、ホテルへ迎えに行きます。九時から、交渉の続きだね。午前中には終わるだろう。大丈夫。」

私と同行者のTさんをホテルまで送ってくれた後、そういつて彼は、自宅に帰っていききました。

私は、お礼を述べながら「ゆたかな生活」ってなんだろう、それを支えるインフラはなんだろう、そんなことを考え始めていました。

それが、私が共同事務所をつくろうと考えた原点だった気がしています。

君は今週なんと家族と夕食を食べた？



司法修習生の時に指導を受けたS先生に「先生、週のうち何回ご自宅で夕食食べるんですか？」ときいたら「そんなの、ないよ。」という答えでした。それって、ありかなあ。

私は、子どもたちから「人生で一番うれしかったことは？」とたずねられたら、ためらうことなく「おまえたちの父親になれたことだ。」と答えています。もっとも最近、娘は「おとうさん、いうことがわざとらしいんだよ。」なんていいますが。

自分の生い立ちを振り返って思えば、親が子どもたちと一緒に過ごせる時間は、思いのほか短いものです。

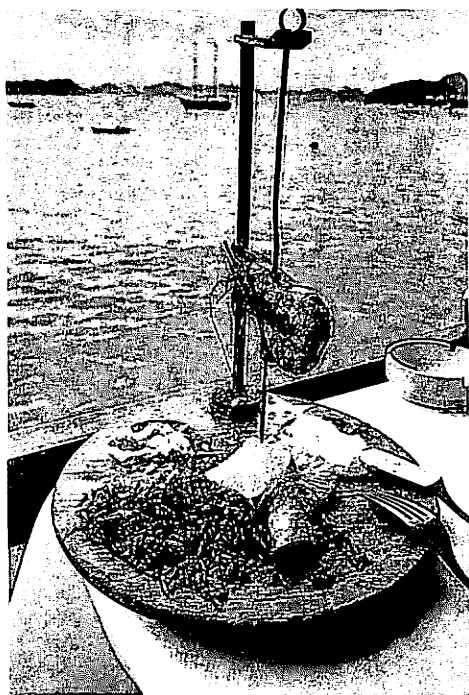
そして、家族と一緒に過ごせる時間の中でも「楽しかった」「充実していた」と思える時間は、さらに貴重です。

私にとって、ゆたかな生活の支えのひとつは、間違いなく、家族との時間です。だんだん自分一人では処理しきれなくなってきた仕事の量。

反比例して、少なくなってしまう家族との時間。

共感しあえる弁護士と仕事を分かち合い、信頼できるスタッフに権限を委譲し、家族と過ごせる充実した時間を、取り戻したい。

だから、共同事務所をつくらう。





弁護士であるほどの人は、誰も自ら待むところがあるでしょう。

人には負けない、という自負。

私も、その例外ではありませんでした。いや、むしろ能力の不足を負けず嫌いで補ってきたというべきかもしれません。

しかし、私も四〇歳を超えて、自分がどのくらいの器かは見えてきています。もとより、私に与えられた時間は有限です。

とはいっても、そこに困った人、私を頼りにしてくれる人や組織があれば、力になりたい。それは、弁護士の本能とでもいうべきものです。

また、私は、世に起きるありとあらゆる事象に関心があり、それらに対する興味を殺して生きてゆくことができないのです。

にも、関らず、私は無能であり、限られた時間に追われています。どうすればいいのでしょうか。

私は、自らの仕事の範囲を狭く限定することによって、いわば縮小均衡論で、このような状況に対処すべきなのでしょうか。

そのように達観するには、私はまだ若すぎました。

知識やノウハウの入手に関しては、私はまだ若すぎました。すべてを自分で身につける必要はなく、それらを身につけた人がそばにいてくれればよいはず。私は方針を決定し、一次的な処理は人に任せ、仕上げだけを自分が行い、責任は自分がとればよいのです。

私自身が有する知識と経験とノウハウは、いくらでも拠出する用意があります。そんなものは誰にいくら与えたところで、私から何かが奪われるわけではありません。

他方で、私は他者の知識と経験とノウハウをもらいうける。

弁護士であれ、他業種の専門家であれ、スタッフであれ、さまざまな分野に精通した者が、その知識と経験とノウハウを拠出して、私のそれと触れ合わせてくれれば、そこに「知の共振」とでもいふべき現象が生まれてくるでしょう。

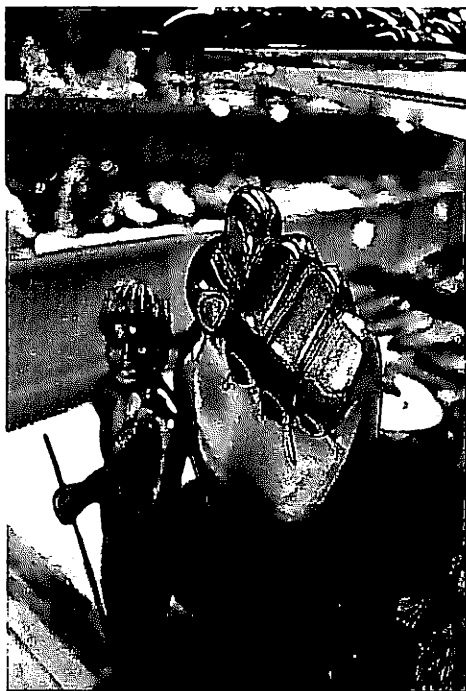
日常のなにげない会話の中で、知らず知らずのうちに知を交換し、さまざまな影響を与えあうことができます。

それぞれが有する人脈も、織りなす綾のようにネットワーク化してゆくことでしょう。私の無能と時間の不足は、そうして解消できるのです。

だから、共同事務所をつくらう。

刃を研ぐためにたくさん休もう

私が、一〇年ほど前に所属した法律事務所のルームメイトとして過ごした日系ブラジル人三世の弁護士F君は、二年に一度は四〇日ほどの休暇をとって、世界各国を回っています。日本は彼の祖父母の母国ですし、彼のクライアントのいくつかは、ブラジルに進出して



る日本の企業ですから、日本にも必ず立ち寄って、わが家にも遊びに来ます。

「いいよな、四〇日も休めて。日本じゃ考えられないよ。」というと彼は、少したどたどしい日本語でいます。

「ときどき休んで、何のために生きてるか、よく考えないと。刃を研がないと、仕事も、がんばっても、効果ないね。」

彼がいう、刃を研がないと、というのは、次のような逸話に由来しています。

あるところに若い木こりがいました。彼は、一生懸命に木を切り続けていたので、斧が刃こぼれして、だんだん、木を切るのに時間がかかるようになってしまいました。

傍らで見ていた先輩の木こりがいました。

「おい、少し休んで、刃を研いだらどうだ。」

「いや、木を切るのに忙しくて、刃を研ぐ暇なんかねえ。」

私は、いつもこの若い木こりを自分のように思うのです。

私だけでなく、多くの弁護士は、仕事以外の経験をしたり、まとまった時間をとって学ぶことの必要性を感じながら、目前に迫った日々の業務を処理することに大半の時間を費やしているのではないだろうか。

少なくとも私は、法律の分野においてすら、十分な勉強ができていたとの実感は持てず、ましてや、法律以外の分野については、関心を持っても、一般向けの啓蒙書をひもとくのが精一杯です。

そもそも、私はなんで弁護士になったのでしょうか。

基本的人権の擁護と社会正義の実現のため？

ご冗談を。

巨大組織に属さず、自分を自分として保つことができ、社会的にもそれなりの尊敬を集め、収入だってわるくないはず。そんなところが、私を含めた大多数の弁護士の本音ではないでしょうか。

しかし、弁護士であれば、自分を自分らしく保てる、という思いは、いうまでもなく幻想です。

どんな職業であろうと、自分を自分として保つためには、自らのスタイルを貫く必要があり、それを支えるインフラを自らつくりださなければなりません。

では、刃を研ぐために時間はどうやってつくりだせばいいのか。

共同事務所をつくってささやかなゆずりあいをすれば実現できます。

新たな分野の仕事を受任したとき、ほかの仕事のいくつかを他の弁護士にまかせて、数日集中して、その分野の勉強をする。こんなことは、共同事務所では、極めて容易です。

もっと大きな視野で考えることもできます。

たとえば一ヶ月の長期休暇をとることは、単独事務所ではかなり困難なことでしょう。しかし、五人のメンバーがいて、お互いにバックアップしあいながら、一人ずつ交代で休みをとるとすれば、これは絵空事ではなくなります。毎年でなくとも、五人が交代で五年に一度、交代で長期休暇をとるのであれば、ほかのメンバーは、毎年一ヶ月だけ、休暇をとった弁護士の仕事の四分の一をバックアップすればいいのです。これならすぐにでも実現可能です。

私自身、今年の夏、一七日間の休暇をとりました。

八月六日の午前に法律扶助協会の相談を担当して、その足で家族と合流。成田へ向かって夕刻のフライトでロサンジェルスへ飛びました。そこで二泊して、サンパウロへゆき、マナウス、イグアス、リオデジャネイロ、再びサンパウロと巡って八月二二日に帰国しました。まさか自分が一生のうちに、アマゾン川で泳ぐなどということがあろうとは思っていませんでしたが、そんな経験ができるのです。

旅行中、毎日、メールチェックをし、必要なときには国際携帯電話で協議もしましたが、パートナーのF君、Oさんが中心となって、すべての仕事をバックアップしてくれました。

こんなことができるのも共同事務所だからこそです。

もっと発展すれば、メンバーが年単位で新たな経験を積んでくることもできるようになるでしょう。

それは、たとえば留学であるかもしれません。

企業への出向。

弁護士任官をして、裁判所や検察庁で手腕を振るってやること。
過疎地の公設事務所ではたらく。

司法研修所やロースクールの教官。

発展途上国の司法の整備のために、貢献する。

法律にからむことでなくともいいのです。その人が、その人らしくいられることであ
れば。

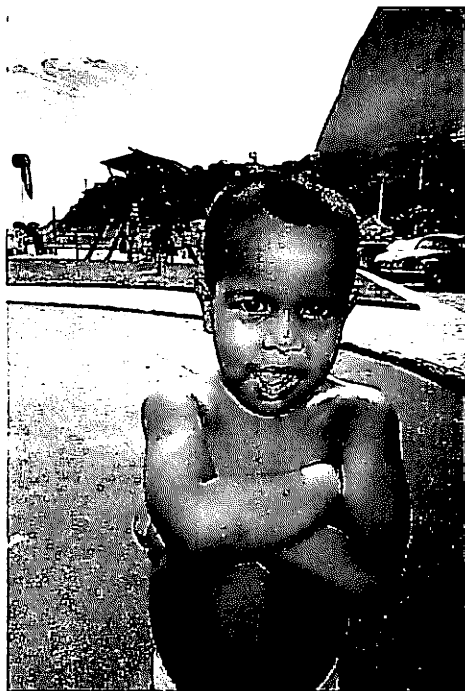
他の弁護士のバックアップを得て、現在のクライアントに対する責任をまっとうしつ
つ、あたらしい経験を積む。そんなことができるのも共同事務所だからこそです。

ついでくる世代に灯火をわたす

長い間、司法修習委員を勤めました。

司法修習生が、配属希望事務所欄に必ず書いてくるのは「複数の弁護士が在籍する事務所」ということです。

これは、単独事務所では、相手の弁護士と相性がわるかった場合には逃げ場がないという、もっとも至極な思



いもあるのでしょうか、もう少し深い意味もあるように思います。

単独事務所では、その弁護士の個性は際だってきます。事件の処理の仕方、よくいえば個性的、わるくすると独善的になりがちで、それを検証・是正する手だてはありません。同期の仲間や、派閥の会合などが、かろうじて、そういった事態を防止する機能を果たしているにすぎません。

修習生たちは、そんなことに、本能的に気づいているのかもしれませんが。

仲間がいてこそ自分のあり方を省みることが可能になります。

単独事務所では期待できない知識・ノウハウを共有することができます。

そうして磨き上げた自らの職業生活の蓄積を、次の世代にきちんと継承することも、われわれの重大な責務であり、ゆたかな生活の証です。

だから、いま共同事務所です。

そろそろコミットメントを



私は、弁護士になってから、自分の心の中にある、怒り、悲しみ、共感を大切にあらため、目の前にある事件を、手抜きをせず処理することだけを心がけてきました。

悔いの残る事件がないとはいませんが、いつも神様に向かってはずかしくない仕事をしているか、という自問だけは欠かしませんでした。

弁護士登録後、ずっと、自分と家族の生存を維持するのが精一杯のような思いでしたが、最近になってようやく、この先、自分と家族の生活を維持できるだけの力量は身につけることができたように感じています。

それと前後して、いまの日本の社会や弁護士業界を覆う状況に対する憂いはますます深いものになりました。

経済的利害を超えて、公的なことがらにコミットすべきではないか、それが自らに課せられたひとつのミッションではないか、それを果たしてこそ、ゆたかな生活ではないか、という思いは日に日に強まるばかりです。

しかし、そのような思いは個人の自己犠牲の精神だけで支えられるものではありません。

静かな情熱をもって継続的に社会にコミットしてゆくためには、それなりの経済的安定が必要であり、自らのクライアントに対する責任が果たせることも必要です。そのためには、やはり共同事務所である必要があったのです。

能力を出し切る



イチロー選手は、なぜあんなに魅力的なのでしょう。

天から与えられた能力を出し切っているからだと思います。

私も、職業人として生きている以上、自分の能力を出し切れる仕事をしたい、という気持ちをもっていきます。

能力を出し切るには、仕事に恵まなければならないません。

同僚のT君の表現をかりれば「自分がチリチリするような仕事」です。どんな仕事にチリチリするかは、各人各様でしょう。

ただ、一年目の弁護士、五年目の弁護士、一〇年目の弁護士、二〇年目の弁護士。それぞれにふさわしい仕事があるはずです。

経験を積むとともに成長を続け、成長した自分にふさわしい仕事をうること。漫然と待っていたのでは、そのようなチャンスは得られません。成長した自分にふさわしい仕事は、自ら呼び込まなければなりません。

そのためには、規模も大切です。構えも大切です。センスも大切です。散智を結集することもあります。

そうした演出が共同事務所です。



お金、あるに越したことない



共同事務所は、経済的に報われるのでしょうか。

私は、まだ始めたばかりなのでよくわかりません。

ただ、開設後、「事件が降ってくるように」新件を依頼されたことは事実です。ひとつ処理すれば、ふたつ新件を依頼されるという状態が、ずっと続いています。

他の弁護士も「お互いにバックアップする」ことが困難なほど、多忙を極めています。当初、司法書士兼事務職員一名、事務職員三名でスタートしましたが、三ヶ月の間に三人のスタッフを新規採用して、現在は、司法書士一名、職員六名の体制となり、もう事務局の椅子はなくなりました。

お互いにバックアップが十分にできない以上、勤務弁護士を採用するしかない、現在、リクルーティングに心がけています。

これが共同事務所化の結果なのか、単にそういう時期だったのか、それはわかりません。

しかし、わが国を覆いつくす不況の中、素直にありがたいことだと思えます。忙しくはあっても、ゆたかな気持ちになれます。

神様はわれわれを応援してくれている。

そう信じて、理想の事務所づくりを進めるばかりです。

結果として、経済的に恵まれれば、それに越したことはありません。

出合いがあるから別れが始まる



以上のような思いに共感して参加してくれることとなった仲間たちに、私が最初に述べたのは、いつでも気持ちよく別れよう、ということでした。

あたらしい事務所に参加してくれることを、とてもありがたく思う。

しかし、共同事務所はそれ自体が目的なのではない。

人は変わる。環境も変わる。

そのことを肯定的にとらえよう。

今後、あたらしい事務所が、自分たちの生活をゆたかにするインフラとしてふさわしくないと思ったなら、いつでも気持ちよく別れよう。器が自分に合わないと思えることは、われわれの成長の証だ。

すべての組織は暫定的だ、ということをお互い肝に命じよう。

そして、別れても、よいネットワークを保ち続けよう。

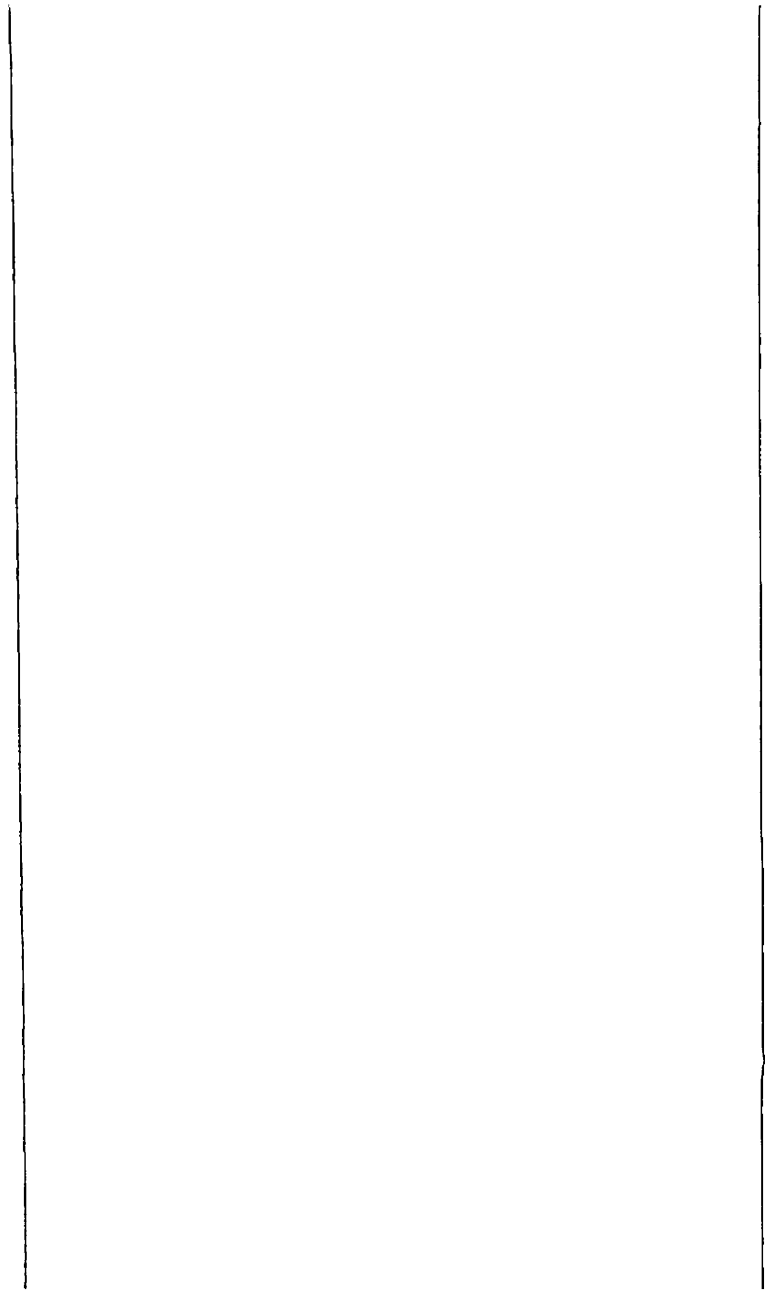
そんなことを、メーリングリスト開設後の最初のメールに書き記しました。

いまでもこの気持ちに変わりはありません。

私にとっては、たまたま現在の自分という断面において、共同事務所が必要であるのにすぎません。

そのことはこれから、常に心に留めておくつもりです。

第2部 始動から設立まで



第2部 始動から設立まで

コンサルタントは生きたポータル・サイト

あたらしい事務所をつくると決めて、最初に連絡したのはコンサルタントのSさんでした。最初に会ったのは二〇〇〇年一月一日、キャピタル東急ホテルです。

弁護士が忙しい日常業務をこなしながら、事務所設立に関するすべての情報を集め、分析し、決定し、発注し、さまざまな業者と交渉し、調整していくのは不可能です。

こうしたことを代行してくれるのが、コンサルタントです。いわば、事務所づくりについての生きたポータル・サイトです。

Sさんには、事務所のハードウェアだけでなく、精神的な面でもいろいろ支えになってもらいました。また、業者にぬかりがあったときには、われわれに代わってきびしく指導してくださいました。Sさんのはたらきには本当に感謝しています。

弁護士は、自分たちが知的労働で金を稼いでいるくせに、形にならない労働にお金を惜しみ、何でも自分でやろうとする傾向があります。

大手渉外事務所のX先生は、ボスから事務所の刷新の責任者に任命され、巻尺で事務所の寸法をはかって、方眼紙に図面をひいて、なんてことをなさっていました。やめた方がいい、と申し上げましたが、さて、あの事務所、いまはどうなったことか。

まずは、コンサルタントに連絡をとりましょう。

メンバーを口説き落とす

2

共同事務所をつくるのですから、一緒にはたらく仲間を募らなくてはなりません。

早速、数名の弁護士に連絡をしました。いずれも、合格年次はちがうけれど、世代はほぼ同じで、価値観を共有してくれそうな人たちです。

一人目は、T弁護士。同世代で、受験時代からともに学んだ仲で、気心は知れています。登録後も、事件を共に受任したり、判例研究会をしたりしており、能力も人柄もよ

くわかっています。彼は、伝統ある共同事務所に、父上と妻と三人で所属していました。いつかは自分の事務所を、と思っていたようです。

二人目は、日本で一番力のある弁護士の下君。彼は、ベンチプレスで一五〇キロ、スクワットで二五〇キロを挙げた男です。こういう人が、事務所に一人いると、大変心強い。T弁護士とも旧知、というか私と三人、どうしようもない飲み仲間です。

三人目は、O弁護士。もとは、女優をしていて、それから編集者をしながら司法試験に合格したという女性です。彼女が司法修習生の時に知り合い、登録後は仕事を手伝ってもらったりしており、能力・人格ともに信頼する女性でした。Oさんが独立を考えている、と教えてくれたのはT君でした。

T君に対しては、かなり詳細にコンセプトを示し、収支の見通しについても、数字をあげて説明しました。後には、これを書面にして、彼の父上にも示しました。

T君は、かなり悩んだようです。父と妻との三名ユニットでの動きとなるため自分一人の考えでは決定できないこと。T一家とは、私的にも家族ぐるみのつきあいであったため、将来そうした関係に影響がないか、という心配。所属している事務所を分裂させ

ることとなることについての、遠慮や配慮。最終的には、意外なことに彼の父上が積極的に賛成してくださったこともあって、決断してくれました。

怪力のF君には、寿司屋でビールを呑みながら、どうかね、と声をかけました。彼は、勤務弁護士を四年勤め、そろそろ独立できればと考えていたタイミングで、即決してくれました。

元女優のOさんはお酒が呑めないので、ランチに誘って説明しました。彼女も即決してくれました。

一緒にいたらくスタッフをきめる

次はスタッフです。

実は、私は三年ほど前にも独立を考えたことがありました。

そして、そのころ私の担当をしていたスタッフが結婚退職することになったので、新スタッフを採用するに際し「独立する際には、一緒に移籍してくれること」とい

う条件を付しました。そして、司法書士の資格を有するMさんを採用しました。Mさんは、新卒でしたし、司法書士業務だけでなくパラリーガルとしての業務も行ないたいとの希望でしたので、一年間は司法書士登録はせず、秘書業務・法律事務の基本的スキルを身につけることに専念してもらいました。

次いで、私のあつかう事件量が増えてきたため、もう一名、Kさんを、やはり独立時に一緒に移籍してくれることを条件に採用していました。

その後、大規模な更生事件に関与することとなったことから、独立は延び延びになっていたのですが、MさんとKさんは、採用の時の約束どおり、私の新事務所に参加してくれることとなりました。私の理念も、仕事の進め方をも熟知して、設立準備中から現在まで、大変な活躍をしてくれています。

T君の事務所からは、ベテランのYさんと若いHさんが、参加してくれました。

スタッフは何人必要か

4

スタッフの必要数は、弁護士数の関数ではなく、業務量の関数です。ですから、一般論は成り立ちません。

ただ私は「スタッフの数をなるべく少なくして経費を節減する方が、安定経営に資する」という考え方には与しません。これは「リストラができない経営者は経営者ではない」とかいうつまらない発想と同根です。雇用を維持・創出してこそ企業経営の醍醐味でしょうに。

私は、「弁護士数が少なく市民に対し十分なリーガルサービスが提供できていない。」という指摘は正しいと思います。

ただ、だから弁護士数を増やせ、という主張は短絡だと思っています。弁護士が正しくスタッフを教育し、大幅な権限委譲をすることによって、リーズナブルな価格の法的サービスを相当程度に提供できるようになるはずです。

当事務所では、開設後、新たにスタッフ三名を採用することになりました。

司法書士のMさんは、新事務所創設前後から司法書士としての業務量が急増したため、

司法書士業務と高度なパラリーガル業務に専念してもらうこととなりました。

スケジュールをきめる

5

設立に向けてスケジュールを決めなければなりません。

Sさんによれば「構想一年、じわじわ半年、本気でがんばるラストの三ヶ月」だそうです。

私の場合、三年前から独立を考えており、二〇〇〇年一月中旬に決断し、二〇〇一年六月一日正式オープンでしたから「構想三年、じわじわ三ヶ月、本気でがんばるラストの三ヶ月」でしょうか。

「本気でがんばる」には、賃借する物件を決めることが必要です。これが決まらないことには、内装や什器備品も決まらず、結局予算も決まりません。ラスト・スパートのかけようもないのです。

われわれも、それぞれの事情から、当初は二〇〇一年九月のオープンを予定していま

した。そうすれば、比較的仕事に余裕のある八月に移転作業ができる、と考えていたのです。

しかし、あたらしい組織にしてみれば、新事務所設立が決まったら一気呵成にことを進めた方がよいのです。ちんたらやっていると、物事に勢いがなくなつて、なんでも「無難」にまとまってしまい、おもしろくありません。また、それまで在籍した事務所にとつても、将来、運命をともしない構成員が長い間在籍するということは、いいことではありません。

なお、移転前後の二週間は、できるだけ予定を入れないようにするべきです。引越と引越後の始末は、思ひのはか重い負担です。

事務所名を決める

6

単独事務所やボス一名型の共同事務所なら、弁護士の名前を事務所名にすればいいのかもしれませんが。しかし、パートナーシップの共同事務所では、そういうわけにはいき

ません。

また、事務所名は、開設時までにゆっくり考えて決めればいいか、というところはいきません。事務所名がないと、組織としての統一感を醸成することができません。また、入り口の看板も、封筒も名刺も、あいさつ状も発注することができません。というわけで、事務所名は早く決めるに越したことはないのですが、これが難事業です。

できれば事務所のコンセプトを、短いことばでピシリと表現できるといいのですが、横文字好きの人、漢字でないといやな人、先行する同一・類似商号はないか、などなど考えていると、簡単には決まりません。

「地名をつける」というのはひとつの手ですが、将来その地域から移転しにくくなります。

欧米式に、パートナーの名前を列挙するというのも、序列や将来パートナーが増えることを考えると、疑問でした。

結局、われわれは入居するビルが「第一中央ビル」だったことから、Oさんの発案で

「第一中央法律事務所」としました。

東京都中央区に存在する、一番クオリティのある事務所を目指すという意味も込めてはいます。第一も中央も、言葉としての抽象度は高いので、中央区外に移転しても違和感はないと思います。

これはこれで、ビルのオーナーみたいなのですが（もちろんオーナーには事前了承を得ています）、「重い」という感じはいなめません。私は、重厚長大は好まないもので、漢字が九文字も並んでいるのは、本意ではありません。

それで、名前の重さは他の点で打ち消そうと考えました。

その試みのひとつがロゴマークです。これについては、別項で述べます。

もうひとつは、愛称を考えることでした。そこで、ドメイン名を「ch-law.com」とし愛称を「イチロー」としました。「1」は第一の「1」、chは「chuo」の頭文字、lawはもちろんlawofficeのことです。

これを決めたときには、イチロー選手がメジャーリーグで活躍するかどうかは未知でした。しかし、彼のスピリットには強く共感していました。大リーグ新人最多安打を記

録し、首位打者すら獲得しそうないま、われわれも彼の活躍にあやかりたいものだと思います。

開設後、先輩のK先生から「なんといっても『イチロー・ドット・コム』はやりましたね!」と電子メールをいただいて、とてもうれしく思いました。

メーリングリストを開設する

7

共同事務所の設立に向けてメーリングリストを開設しました。

事務所の開設に向けては、日常業務のかたわら、気の遠くなるほど多くのことがらについて、決定していかなければなりません。

いちいち弁護士が集まって協議していたのでは、ものごとは容易には進みません。全員参加を基本とした場合、そもそも日程調整が不可能でしょう。仮に、集まって協議したとしても、遅刻する者はいる、急用で欠席する者はいる、まじめなメンバーにフラストレーションは募る、十分な討議ができず、結局、無難なもの、旧態依然のもの、よそ

にもあるものに収まってしまいがちです。

このようなことを避けるには、メーリングリストしかありません。

メーリングリストとは「電子メールの一斉通報通信サービス」です。ほとんどのプロバイダが、月額数百円程度でサービスを提供しています。

開設の申込は、自分が利用しているプロバイダのホームページ上で、すぐに可能です。開設すると、そのメーリングリスト用のアドレスが交付されます。

我々の例では、「newoffice2001@mlc.nifty.com」です。

メーリングリストには、新事務所のメンバー全員とコンサルタントのメールアドレスを登録します。作業はこれだけです。

上記のメールアドレスに電子メールを送信すると、参加者全員に同じ内容のメールが配信されます。

以後は、ほとんどすべての検討をこのメーリングリスト上で行います。その上で各人が考えを煮詰め、どうしても必要な時だけ、メーリングリスト上で日程調整をし、会合を開いて検討しました。

これは驚異的な効果を上げました。

参加メンバーが好きな時間にメールを見て、好きな時間に意見を述べればよく、仕事を中断する必要がありません。事務局にも、いちいち決定事項を知らせて指示する必要がありません。

議論の経過がすべてデータとして残るので、議論の経過や結論をいつでも見なおすことが可能です。

決定事項は、コンサルタントから即時に業者へ転送されます。議論の結論だけでなく経過も業者に伝えることができるので、伝達過程でこちらの意図が十分に反映されなくなってしまうなどという懸念もまったくありません。

共同事務所のコミュニケーションのインフラはメーリングリストにかぎります。

メールの使えない人？

新事務所への参加をあきらめてもらいましょう。

資金を調達する

8

事務所開設に際しては、もちろん資金が必要です。

大きなところでは、テナントの保証金（賃料の一年分程度）、内装・什器備品の費用、IT系の出費などでしょうか。

テナントの保証金は公的金融機関からの融資でまかないました。現在は、史上最低金利の時代です。借入をしても、金利負担はわずかなものです。また借入金利は経費になります。

内装・什器備品・OA・IT系の費用は、すべてリースにしました。一時金でそれだけの資金調達をするのはきつかったという理由もありますが、それだけではありません。私たちの事務所には、途中で新たにメンバーが参加するかもしれませんし、他方で誰かが抜けるかもしれません。そういうことを考えると、継続的に使用する設備の対価は一時金でなく、月々に平準化して支払うのが望ましいのです。

OA系・IT系にはかなり思い切って費用をかけましたので、支出も大きくなりましたが、リース料は月額六〇万円程度です。弁護士一人あたりにすれば、一〇万円です。

ら、単独事務所のリース料とくらべて高額にすぎるといわけではないと思います。

こうして、最高のスペックのマシンを日々快適に利用できることも共同事務所のメリットかもしれません。

設立準備中の経費を管理する

9

設立準備中にも、いろいろとこまごました出費があります。

これらを、いちいち弁護士が「割り勘」にしていたのでは、面倒でしょうがありません。

とりあえずT君の父上は除いて五人の弁護士が、三〇万円ずつ拠出して、合計一五〇万円の普通預金口座を開設しました。

あとは会計担当スタッフを決めて、全員のための支出が予定される場合、あるいは立替払いをした場合には、メールリングリストで彼女に請求。

彼女は、弁護士から請求された金額を支払い、エクセルで収支記録をつけました。

これらの費用は設立準備費用です。

そこで、次の項で述べる事務局法人が設立された後、共同口座から引き出された金額を会社の費用から補填し、各弁護士に三〇万円ずつ払い戻しました。

事務局法人の功罪

10

私たちは、弁護士法人が認められたら事務所を法人化することを考えていましたので、そのシミュレーションの意味もあって事務局法人として株式会社を作ることとしました。メンバーには、司法書士のMさんがいますから、設立は簡単です。T君の父上をのぞいて二〇〇万円ずつ出資して株式会社を設立する。商号は事務所名に合わせて「第一中央株式会社」です。

事務局法人の主たる目的は、事務所全体の会計を弁護士個人の会計と明確に峻別すること、会計管理をわかりやすくすることにあります。

事務職員の雇用、テナントとの契約、什器備品・OA・IT系のリース契約、各種消

耗品の購入等は、株式会社で行う。

各弁護士は、毎月一定の業務委託料を事務局法人に支払う。

しかし事前に詳細な検討をしなかったため、思わぬ落とし穴が生まれました。

そのひとつは、株式会社の場合、必ず課税業者になるということです。したがって業務委託料には、消費税がかかるので、従業員の給料などにも消費税がかかることになってしまふのです。

もうひとつは社会保険の強制加入ですが、これは別項で。

それでも弁護士法人にしますか？

11

事務局法人で少し苦い思いをしたので、弁護士法人について少し勉強してみました。

そうすると、あまりメリットがないことがはっきりしてきました（推進してきた先生方ごめんなさい）。

一般的にいわれている弁護士法人のメリットは以下のとおりです。

①法人化により、受任・雇用・財産保有等の弁護士事務所をめぐる法律関係を明確化できる。

②事務所の永続性を確保し、これにより弁護士業務の共同化・分業化・総合化等を促進できる。

③法人が受任主体となるので、担当弁護士の死亡によっても受任者の地位は影響を受けない。

④少額事件から専門的・国際的事件まで扱える基盤を提供する。

⑤組織的バックアップができるから、裁判の迅速化に資する。

⑥公職への就任をはじめとする弁護士の活動領域の拡大の基盤となる。

⑦従たる法律事務所の設置による弁護士へのアクセス拡充や弁護士過疎問題への対応がはかれる。

⑧所得税より法人税の方が有利。

それで弁護士法人制度は「司法制度改革全体の正否を握る鍵」なのだそうです。

今の私には、上の議論は、お役人と経営感覚のない弁護士が描いた机上の空論に思え

ます。

まず、以上に述べられている弁護士法人のメリットは、私が「共同事務所化のメリット」として述べるところと重なっています。だとすれば別に法人化しなくても、きちんとしたパートナーシップ（＝民法上の組合契約）や事務局法人制度を利用すれば、現在の制度でも十分実現できるはずなのです。

それが、これまでできなかったのは、弁護士の精神構造の前近代性に由来するものではないでしょうか。自分が売っている商品を、晩ご飯のおかずにしてしまうような店主のレベルの精神では、法人化したとしても前述のメリットは、実現できません。弁護士の前近代性を、すべて法人化できなかったせいにしてしまうのは議論のすり替えです。

税務上のメリットは、所得税・住民税・事業税あわせて五五%にもなる税率が、法人税なら四六%程度ですむ、という議論です。しかし、これは「個人会計と事務所会計の峻別」というコンセプトに真っ向から矛盾します。このメリットを享受できるのは、法人の金を、事実上自分の金として自由に使える社員弁護士一名の「一人法人」だけで、共同事務所ではメリットはありません。

また法人では、交際費の損金不算入などのデメリットもあります。あなたが仕事の慰労のために、特定のスタッフにごちそうした場合には、スタッフ全員への福利ではないため、「福利厚生費」にはならず、法人の交際費と認定され、損金算入額に限界を設けられてしまうのです。

社会保険料の負担の問題もあります。弁護士法人では、従業員はもとより社員たる弁護士に対する報酬についても、社会保険料賦課の対象になります。これは、支給額の八・五％を事業主と被保険者が折半で負担しなければならないという、まことに過酷なものです。弁護士が一〇〇万円の給料をとれば、税金以外に月々八万五千円を支払わなければならぬのです。しかも社会保険制度自体が破綻することは時間の問題といわれています。また、従業員に比して高額の報酬に高率の社会保険料を課せられたのでは、キャッシュフローがきつくてたまりません。

以上の次第で、私は、弁護士法人制度は、社会保険料収入の増大をねらう官の陰謀ではないか、と疑っています。

諸外国でも、必ずしも大手法律事務所がすべて法人化しているわけではありません。

また、日本でもすでに法人化はしないと決議した大手法律事務所があるともききます。いずれにしろ、耳障りのいい理想論に惑わされることなく、地に足のついた経営者・生活者として、自分の頭で考えて判断するべきです。

テナント決めは恋人選びと同じ

12

テナントを決めるのは、恋人選びにそっくりです。魅力ある相手には、ライバルが沢山いる。落とすにはそれなりにお金もかかる。うかうかしていると、先にもっていかれちゃう。それで人生終わりかと嘆いていると、もっといいのが現れたりする。さらにもっといいのが現れるかもしれない、と思っていると、一生結婚できない。見栄えがいいからといって、つきあいやすいとはかぎらない。

というわけで、テナントはご縁のもの、しっかりとデータを分析しながらも、直感を大切にしましょう。

われわれの場合は、T君の父上が、日本橋に三〇数年前に事務所を開設して以来、い

いことが続いたという「験」を担いで地域は日本橋地区限定で探しました。

これはという物件があると、必ずしも全員集まれなくても、どんどん見に行き、見た者はメーリングリストに感想をアップしました。よい感想なら、他の者も見に行く。このスピード感・機動性が大切です。全員のスケジュール調整していると見に行ける日が遅くなってライバルにとられてしまいます。

この景気ですから、家賃は、表示価格より実際価格の方がうんと安いというケースが多々あります。

遠慮することはありません。率直に、しかし、紳士的に値引き交渉をしましょう。

適正な広さは

コンサルタントのSさんの経験によれば、適正坪数は、弁護士の数×一〇坪＋五坪だとのことです。だとすれば、弁護士六名の当事務所では六五坪が適正面積ということになります。しかし、これはあくまで設立時点での適正面積ということであって、拡張性

は度外視した数字です。

家賃の支出は、全体に占める割合が大きいので、なんとか節約しようと考えがちです。われわれも、六五坪で坪三万だったらそれだけで一九五万円かとビビりましたが、ほとんど口をださないT君の父上が「それじゃあ人を増やせない」とおっしゃっているとのことでした。そりゃそうだ。

というわけで、思い切って九八坪借りました。家賃は共益費・消費税込みで坪約二万円。合計で約一九〇万円弱。

各弁護士には個室的なブースを設けてあります。事務局の執務スペースも十分に広くとってあります。現在もパートナーークラスの加入に備えて個室が二つ空いています。勤務弁護士もいつでも加入可、です。

レイアウトをきめる

レイアウトを決める際には、まずプロのデザイナーと綿密なディスカッションをする

必要があります。事務所のコンセプトをレイアウト上にしっかりと反映させるためです。われわれの場合には、①開かれた事務所のイメージにしてほしい。広いテナントを借りたのだから、入り口から奥まで見通せる広い空間性を示してほしい、②弁護士は集中して仕事をする一方で協働を大切にしたいので閉鎖性と解放性のバランスをとってほしい、③事務局の仕事をしやすくして生産性を上げたいので、個人が集中しつつもコミュニケーションがとりやすい環境を考えてほしい、とお願いしました。

これらを、どこまでセンス良く図面化できるかが、デザイナーのセンスです。今回は、C社のYさんとK社のT君が、基本レイアウトを数案ずつだしてくれました。

そこからひとつの案をベースにすることを決定して、以後、全員がメーリングリスト上で意見を発表し、リアルタイムでデザイナーに意見を転送。その後、何度も何度もミーティングをし、最終的な図面を作成しました。

平面レイアウト図に注意！

15

ベースになるレイアウト図面をもらったら、なるべく長いメジャーとカラーテープをもってテナントへ行ってみましょう。

そして、図面のとおり寸法をはかって、ポイントにカラーテープを貼ります。それを見ながらレイアウトが三次元に立ち上がったところを想像し、歩き回ってみます。

この過程で、いろいろなことが見えてきます。

床・壁・天井に、現在のレイアウト・プランを阻害する要因がないか、よく確認してみてください。

コンセントの位置、窓の位置・開き方、壁に塞いではいけない場所がないか、非常はしごの設置場所、電灯のスイッチの位置、空調の吹き出し口など、レイアウトを制約する要因は以外に多いものです。床については気づいても、壁や天井にある制約要因は見落としがちです。

空調の場所はもとより、スイッチの場所の移動も大がかりな工事が必要で、思わぬ出費が必要になることもあります。

ただ、これらの要因にとらわれすぎて、レイアウトをすべてそれに合わせてしまうというのは考えものです。阻害要因を除去することも考えましょう。

内装のポイント

内装には美意識とか価値観が露骨にあらわれます。

入り口から妙にキンピカで、ロココ調の椅子が置いてあったり。

家具が全部、黒檀や紫檀でできていて、むつかしそうな本がいっぱい並んでいた。全部グレーのスチール家具で、あいだみつをのカレンダーが掛かっていたり。

考えていた事務所の内装のコンセプトは「コージー」でした。居心地がよく、くつろげて、親しみやすい。

あまりチープなものは避ける。けれど、むやみとお金をかけてキンピカにもしない。大手企業のクライアントがいらしてもはずかしくないようにしつつ、個人の依頼者にも圧迫感がないように。

ということから、以下の方針で、内装を最終的に決定しました。

①お客様から見える場所については、お金を惜しまない。見えない場所は、作業所と割り切る。

②圧迫感を排除するため、ガラスを利用する。

③全体にいかめしさを排除して、明るくカジュアルでポップにする。しかし、品はよく。

④色づかいは大胆に。

こういう議論を経て、デザイナーのT君が内装を三次元イメージ画面にできてくれました。さらにショールームで質感まで確かめて、最終発注しました。

パソコンは「最低」一人に一台

17

パソコンは、事務職員を含めて最低一人に一台です。なんなら一人に二台、三台と使ってもらってもかまいません。一人一台じゃなくて、一機能一台です。

パソコンというのは、ペンであり、電卓であり、電話です。電話しながら、電卓を打っ

て、メモをとる場合に、いちいち機能を切り替えてるなんて非効率です。

しかし、一人に複数のパソコンが欲しいという人は私とT君だけでしたので、A4文書を縦にふたつ並べて表示できる液晶ワイド画面のパソコンにしました。これで、左側に表計算ソフトを起動し、右側にワープロを起動するなんてことができます。

すべてのパソコンはLANでつながっていること、外部にインターネット接続できること、全員に個別メールアドレスを付与すること、このあたりはこれからの事務所としては、「あたりまえ」です。検討する余地ありません。

無線LANは、広告には有線よりも低コストだとの表示がありましたが、厳密に検討すると、現時点ではコスト高で、「100Base-T」の有線LANに比してスピードが遅いので採用しませんでした。パソコンを置いていない場所にもLANケーブルだけは出して、ノートパソコンを持ち込めば事務所中どこからでも、サーバーに接続できるようにしてあります。

パソコンのメーカーはどこでもいいのですが、以下の点に注意する必要があります。まず、価格だけでなくスペックやバンドル品を含めて評価すること。安くてもモニター

が液晶でないとか、いろいろ増設しないとネットワーク環境では使えないという製品もあります。高くても定番のソフトがすべてバンドルされていて、結局、人数分のライセンスを購入することを考えると、お得、というケースもあります。

パソコンは、季節商品の生鮮食料品のようなもので、時期によってはぎりぎりの数しか市場に出回っていません。その機種が必ず市場に存在するとはかぎりません。後継機種が発売まで製品はありません、などといわれる可能性もあります。あまり早く決めてしまうと「型落ち」になる可能性もあり問題ですが、ぎりぎりになると希望機種が調達できない可能性もあります。悩ましいところです。

それから、ソフトを違法コピーして使うのは、やめましょう。某大手司法試験予備校の例を持ちだすまでもなく、そういうことをしていると、いずれ手痛いしっぺ返しをくうはずですよ。

パソコンとネットワークの設定は、それが趣味でないかぎりにはプロの業者にまかせましょう。時間がかかりすぎ、フラストレーションがたまってしょうがありません。

IT系の見積もりにおいては、ハードウェアの価格は当初から計上されるのですが、

ソフトウェアや初期設定費用（人件費）などは、最終段階になるまで決まらない、気づかない、などということがありがちです。気をつけましょう。

什器・備品をきめる

18

什器・備品といってもいろいろあります。

弁護士用デスク、椅子、収納。同事務局用。会議室・応接室用テーブル・椅子・電話台、ホワイトボード。書庫・記録庫用収納具。作業台。シュレッダー。金庫。

ここでも基本方針は、内装と同じです。

あまりチープなものは避ける。キンピカにもしない。いかめしさを排除して、明るくカジュアルでポップにする。お客様から見えない場所と見える場所のメリハリをつける。色づかいは大胆に。品はよく。

大会議室だけは、T君の父上の顧問先から導入することにしました。残りは、K社から購入しました。K社には、自社製品だけでなく、外国製の製品もふくめてセンスのい

いものが沢山あり、みんなでショールームにおもむいて、わいわい楽しみながら選びました。日本のメーカーも変わりつつあることを実感しました。値段もとてもリーズナブルです。

なお、最近、外資系を中心としてオフィス文具の安売店が、びっくりするような安価でオフィス家具を売っています。しかし、私の経験では、木製であまり安い家具はすぐに木が反ってきてしまい、三年と持ちません。

安物買いの銭失い、というのは今も変わらぬ教訓です。

美術品の購入

やっぱりいい絵を掛けたいよね、という話から、絵画選びにも時間をかけました。

元女優のOさんの古い友人のTさんが現代アートのお店を経営されているので、候補作をいくつか収集してもらい、お店へ行って、選びました。

大会議室には、桑山忠明さんの「雪国」を。

それ以外の部屋にはシャガールのリトグラフを掛けました。「二応」ほんものです。こういう風に書くと莫大なお金をかけたように思われるかもしれませんが、そうでもありません。ここには書けませんが、餅は餅屋で、それなりの方法があるのです。

Tさんのお店の一角で、ベルギービールを呑みながら、西洋美術史の講義を受け、その知識を得た上で実物を眺め、個別の作品の解説を受ける。それは、忙しい日々をぬって事務所開設に向けて奔走する身にとってはとても豊穡な時間でした。

生産性の向上は大切だけれど、こういうアートな時間も大切にしたいです。

電話機をきめる

電話機決めは、最後まで難航しました。

私の要求は、ひとことというところ「携帯電話と同等の機能を有する固定電話を導入したい。」ということでした。

具体的には、以下のとおりです。

- ① 電話機自体に、電話帳機能がついていること。
 - ② 着信履歴・発信履歴が記録されること。
 - ③ 個々の電話に直通でかけられること（ダイヤルイン）。
 - ④ 個々の電話に、留守録機能、通話録音機能がついていること。録音した音声は他の電話に転送できること（ボイスメール）。
 - ⑤ 受話器がコードレスで、事務所内を動き回れること。
 - ⑥ 受話器を置いたまま、ハンズフリーでも話せること。
 - ⑦ デザインが事務所の内装や他の什器と調和すること。
- 固定電話機というのは完全な成熟商品で、もはやメーカーがあまり開発費をかけていないからなのか、このような機能を満たしている製品はそれほど多くありません。
- 結局、全部の希望は満たしていないのですが、それに近いということでパナソニックのDIGAPORT・Jを採用しました。
- 電話機メーカーには、早く携帯電話と固定電話とパソコンの融合をはかってほしいものです。

コピーとファックスをきめる

21

コピーとファックスについては、複合機を勧められることが多いようです。しかし、当事務所では、あえて、高速のコピー専用機を一台、ファックス・コピー・プリンタ複合機を一台導入しました。

高速のコピー専用機を入れたのは、大規模の破産事件などで大量のコピーをとることが予想されたからです。前に所属していた事務所で高速機に慣れてしまったため、ゆっくりとコピー機が動くのは生理的に耐えられない体になってしまっていたということもあります。

複合機には、各弁護士のパソコン宛に、ファックスを画像データとして転送することができる機能のついたものを選びました。大量のジャンク・ファックス対策のつもり、また、ファックスを出張先のノートパソコンに画像データとして転送したいという希望があったからです。

しかし、正直いってこのペーパーレスの機能は十分に使いこなせていません。

画像データがパソコン上にポップアップであらわれ、それを開いて読んで、返事が必

要なら、加工して画面上で返信、不要なら削除、プリントの必要があればプリント、というのは、意外にストレスのかかる作業なのです。

この点をどうするかは、これからの課題です。

シュレッダーは必要か

シュレッダーも導入しました。

すべての書類ではないにせよ、やはり依頼者のプライバシーに関わる文書で、絶対に解読できない状態にして破棄すべき文書があるからです。手で非常に細かく切り刻んで捨てても同様の目的が達成できるのかもしれませんが、その手間は大変です。

シュレッダーは、かなりヘビー・デューティーな仕事をこなしています。あまり軽量・コンパクトなものでは、すぐにへたってしまいます。

まして、文具店にある手動のシュレッダーなどは、業務用にはまったく使えません。せいぜい、あまりスタッフに見られたくないお店の名刺を破棄することぐらいに使える

だけです。

お金とスペースに余裕があれば、シュレッダーは導入したいものです。

書籍を購入する

書籍を共有できるのも、共同事務所の大きなメリットです。

しかし、事前に全弁護士が何を持っているのかを把握し、そろえるべき書籍を決めておくのは、意外に面倒で、かつ、効率のわるいことです。そこで、以下のようにすることになりました。

新事務所では、書籍は原則として各弁護士が自分のブースに置くことはせず、共用の書庫スペースに置く。どうしても手元に置きたい本は、個人負担で別途購入する。

各弁護士がすでに保有している書籍は、すべて新事務所に搬入し、棚に並べる。司法試験受験生のアルバイトを雇って、体系順に並べかえてもらう。

重複したものについては、一冊を残して、残りを各弁護士が引きとる。

各弁護士が、右のように整理された棚を眺めて、購入が必要なものを列挙し、メーリングリストで討議し、発注する。各種注釈本や、法律相談シリーズ、書式集などが中心となります。

Sさんは、弁護士会館ブックセンターのプロデュースもしておられるので、この点でも、いろいろご配慮いただきました。

なお、当事務所では、今後、書籍の多くはデジタルメディア化するとの予想のもとに、書庫スペースは極端に広くはしていません。

判例・文献検索システムの導入

判例検索システムは、現在、数種類でありますが、結論としてEOCの「判例秘書」がもっとも優れていると思います。

判例全文が、フリーキーワードで極めて高速に検索でき、判例から、判例タイムズ、

金融法務事情、ジュリストに瞬時にジャンプする使い心地は、旧製品から面目を新たにしました。

当事務所では、すべての製品を検討した上、迷わず判例秘書を導入しました。

なお単独事務所であれば、コストを考えて、判例マスターを選択するという考えは、それなりに合理的かもしれません。

要約だけを検索する判例マスター（新日本法規）と全文検索が可能なタイプとは、価格もコンセプトもまったくちがうので、同一ライン上で比較することには無理があると思います。しかし、共同事務所では、負担をシェアできるのでから全文検索型を導入するのがお勧めです。

書式集の整備

法律関係の書式集は、大手のソフトウェア販売店に行けば、多くの種類が売られています。紙の書式集をあれこれ購入して、コピーをとって、スタッフに入力してもらうの

は大変な手間なので、積極的に導入することをお勧めします。

最近では、日経ビジネスプレスから「デジタル法令文例PRO」という商品が販売されました。

これは、購入するとパスワードが発行され、インターネット上で法令文書二五〇〇点、その他のビジネス文書合計一万二千点の書式を検索できるというもので、価格は七万五千円です。

弁護士が扱う法律文書だけでなく、司法書士、社会保険労務関係の書式も充実しており、当事務所でも導入しました。

ロゴマークをきめる

当事務所では、ロゴマークも作成しました。

これはデザイナーのMさんにお願いました。

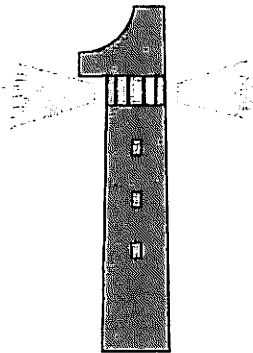
Mさんには、メンバーの経歴や性格、事務所のコンセプトを時間にかけてご説明しま

した。Mさんはそれを十分に咀嚼して図案化してくださいました。

事務所名から「1」をモチーフにし、

同時に「人々が迷ったときに遠くに浮かぶ灯火のような存在でありたい」といったO弁護士のことばを、発展させて灯台のかたちにとめてくださいました。漢字九文字の事務所名の重さを打ち消してほしいという当方の希望も、アニメのテキストを入れることによってみごとに実現してくださっています。

弁護士は、よくもわるくも言語系の人種です。ビジュアルなことについては、まったく無理解という人が少なくありません。



第一中央法律事務所

DAIICHI-CHUO LAW OFFICE

しかし、シンボルマークがひとつ決まることによって、すべてに調和と統一感がもたらされ、外部に訴える力は格段に強くなります。そして、その力は、世代や国境を容易に越えたりもします。

これからの法律事務所はそうしたことに、自覚的でありたいと思います。

封筒・名刺・パンフレットをつくる

27

ロゴマークのデザインをお願いしたMさんには、封筒・名刺・パンフレット、入り口のサイン・お披露目で配るノベルティのエコバッグまで統一的にデザインをお願いしました。

そのサンプルを掲げます。

パンフレットについては、内容においても見た目においても、あまり重くならないように工夫をこらしました。

すべてをことばで表現しようとせず、必要最小限のことを述べ、詳細はホームページ

に掲げる。

そんな考えで、パンフレットはすっかりとさせました。



弁護士 近藤 早利
KONDO SATOSHI

第一中央法律事務所
DAIICHO HOKUO LAW OFFICE

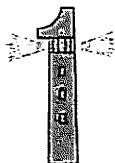
T 103-0027 東京都中央区日本橋3-11 第一中央ビル6F
TEL 03-3281-7716 FAX 03-3281-7726
E-mail kondo.satoshi@1ch-law.com http://www.1ch-law.com



Consult at law
Kondo Satoshi

DAIICHO HOKUO LAW OFFICE

T 103-0027 Daiichi Chuo Bldg 6F 3-11 Nishimbashi 3-chome Chuo-ku Tokyo
TEL 03-3281-7716 FAX 03-3281-7726
E-mail kondo.satoshi@1ch-law.com http://www.1ch-law.com



第一中央法律事務所
DAICHI CHUO LAW OFFICE

www.1ch-law.com

名簿の整備

新事務所への移転時期は名簿をアップデイトするのにも絶好の機会です。

これを整備しないとあいさつ状をだすことができません。名簿の更新が遅れると、お披露目の案内が当日に間に合わないというようなことにもなりかねません。意識して早い段階から名簿の整備に心がけましょう。

もちろん、これまで手書きでやっていた人は、この機会にデジタルデータで入力です。

28

あいさつ状の発送

新しい事務所のオープンを報らせるあいさつ状については、当初、全員連名・同一内容のものを考えていました。

しかし、それぞれのメンバーがさまざまなバックグラウンドあつての独立ですから、込めたい思いはそれぞれです。主たるターゲットも違います。

そんなわけで、私、T君夫妻と父上、F君とボス、Oさんと先輩弁護士、それに司法

29

書士のMさんを加えて、五ユニットがそれぞれの名前であいさつ状をだすことにしました。

それらがバラバラに到着しながらも、新しい法律事務所に集う、という統一感を表現したい。そこで、用紙や封筒、文字の書体やレイアウトを統一し、封筒と便せんの色だけを五色に分けました。これでグレンジャーだ！ という遊び心です。

相手によって同封するものを変えました。

パターンは以下のとおりです。

① あいさつ状だけ送る人

② あいさつ状＋お披露目の案内

③ あいさつ状＋パンフレット

④ あいさつ状＋パンフレット＋お披露目の案内

私自身は、総数で二八〇〇通もでしたでしょうか。パンフレットは、コストもかかることなので、潜在的な顧客といえる人だけに送付しました。顧問先に対しては、社長だけでなく、いつも現場で苦楽を共にしている社員の人たちにも送りました。

ホームページ・その他の広告

30

弁護士の広告が原則解禁されました。

しかし、コストパフォーマンスの点から、ホームページと刷り物以外の広告は考えられません。

われわれも必要最小限のホームページを作成しました。デザインはプロのWEBデザイナーのKさんにお願いました。内容は、今のところパンフレットのデジタル版の域を出ていません。もっともっと充実させたいのですが、時間の余裕がありません。

今後の更新を、いちいちデザイナーにお願していたのでは時間やコストの点で非効率ですから、自前でやるべきだと思っています。東京都のホームページは各部局が自前で更新しているそうです。弁護士より数段進んでいます。

捨てる技術・引越の技術

31

新事務所への移転は、たまった紙ゴミや使わない書籍、機械の整理の絶好の機会です。

私は、引越前一週間で、集中的にファイルの整理をしました。

事件記録はなるべく長期間保管しておくに越したことはないと思いますが、これも保管スペースとの兼ね合いです。

私は、以下の方針で処理しました。

①事件記録の中から、不要な部分を抜き取って廃棄用段ボール箱に詰める。これは後に業者が引きとって焼却する。

②残す部分は、バインダーに終了時期順にファイルし、仕切のインデックスをつけ番号と依頼者名・案件名を記載する。どの事件が、どのバインダーにあるかわかるように、依頼者名で検索できる終了ファイル一覧表をスタッフに作成してもらう。

③原本類は依頼者に返却する。

④おそらく不要だが廃棄することに懸念があるものは倉庫に保管する。

廃棄するといっても、内容が他に漏れては困ります。かといってシュレッダーにかけていたら一年かかって終わらなさそうな量です。

そこで、これはK社にお願いしました。K社は内装・什器備品を納入してくれた会社

ですが、引越や廃棄処分までトータルに引き受けてくれました。同社では、書類を焼却処理した上で、廃棄証明を発行してくれます。

引越についても、K社は、レイアウトや工程を熟知しているので、打合せは最小限で、効率的な引越作業ができました。

小物文具類

われわれが必要と考え、そろえた小物類を掲げます。

大半は、インターネットの通信販売で購入可能です。

ネット上で購入できる品物のバラエティは驚異的です。

若い女性に人気のブランドの食器などまでそろっています。できるかぎり活用しましょう。

なお、親しい間柄であれば、指定して、お祝いの品物としていただくこともよいと思います。

文房具

大型ホチキス

小型ホチキス

大型パンチ

中型パンチ

小型パンチ

裁断機

印鑑ケース

切手ケース

電化製品

冷蔵庫(事務所)

レンジ

掃除機

その他

踏み台(台車兼用)

金庫(大型)

小口金庫

シュレッダー

ごみ箱(大)
ごみ箱(小)
傘立て
郵便秤
テプラ
タイムレコーダー
マガジンラック
時計
カメラ
テレビ
ビデオカメラ
花瓶
絵画

食器類

まな板

包丁

食器類

ポット

コップ

マグカップ

湯飲み

急須

お盆

コーヒーカップ

茶托

コーヒーホルダー

使い捨てカップ

スプーン・フォークセット

さて、いよいよあたらしい事務所でお披露目です。

ここでも、あっさりすっきりを心がけました。本音をいうと、おじさま方に座り込まれて、飲んだくれたりされないように、あっさり、すっきりを演出したのです。

日時は二〇〇一年六月一日金曜日午前一〇時から午後八時まで。

お料理は、乾き物とサンドイッチだけ。お寿司や唐揚げなど、臭いがある物、事務所が汚れるおそれがある物は排除です。

飲み物は、ビールのミニ缶かウーロン茶を原則として一人一本。一応、いただきものの清酒も景気づけに置いておきました。シャンペンは、お祝いにふさわしい飲物ですが、開栓時に吹きこぼれる危険があるので、注意が必要です。

スタッフは、入り口で二人一組が、交代で受け付け。

芳名帳は弁護士ごとに分けておいて、署名していただいたら、受付スタッフの一人がその弁護士を呼びに走る。

弁護士は、お客様に入り口から一部屋ごと説明しながら、右回りに事務所を一周ご案

内し、最後のブースでビールを開けていただく。ここには、最初、銀座ライオンから黒服のお兄さんと呼ばうと思いましたが三〇万円もするというのがあきらめました。

そして最後に、ノベルティのエコバッグを差し上げて、エレベーターまでお見送りして、一サイクル。そんな手順です。

お礼をする

長きにわたった新事務所の設立準備で疲れきっていることですが、まだまだ仕事は残っています。

忘れてはいけませんが、お礼です。

手紙や金品を送ってくださったのにお目にかかれなかった方々。

設立にあたっていろいろな力を貸してくれたいろいろな業者さん。

そういう方々には、手紙をそえて、事務所のパンフレットとノベルティのエコバッグをお送りしました。オーブニングからあまり間があかないように、あらかじめ準備して

おきたいものです。

お礼をする立場から、どんなお祝いが一番うれしいか、について一言。

一番うれしいのは、やはり現金か金券です。場所はとらないし、何にでも使えます。新事務所はこまごまと物いりですし。

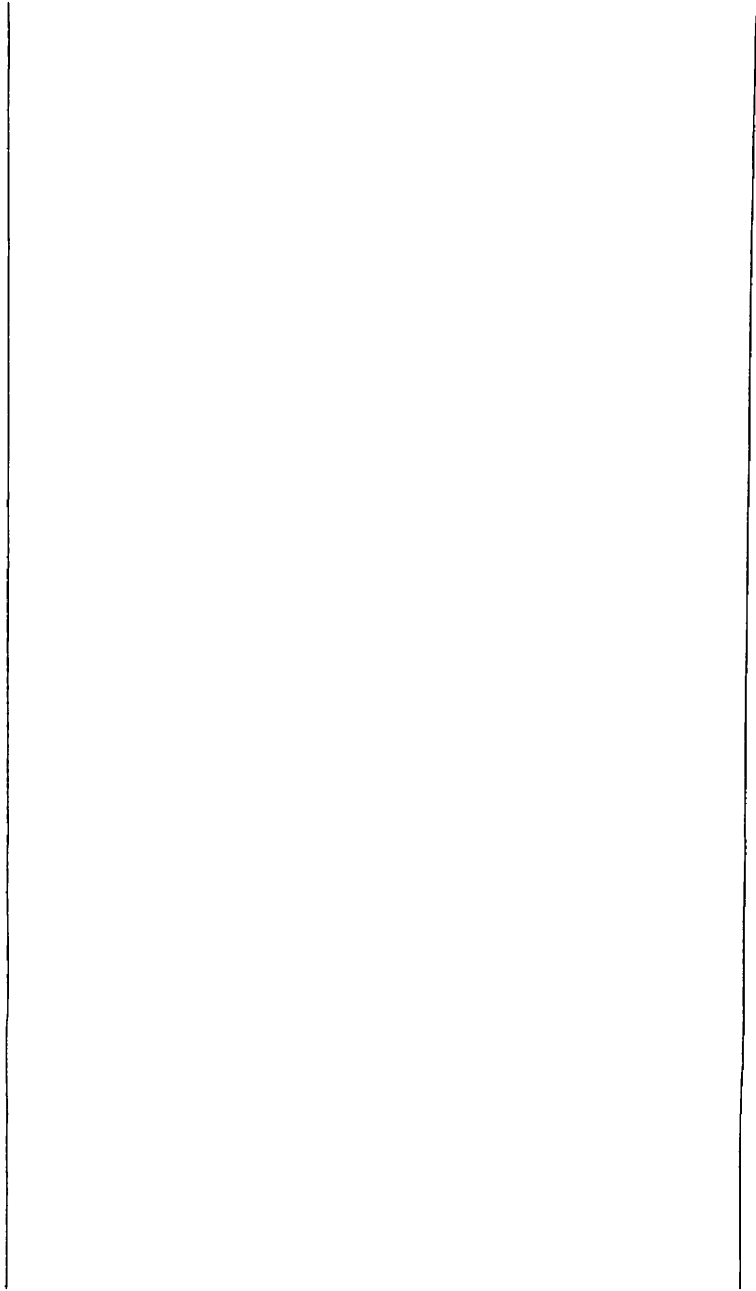
二番は「何かいるものある？」と率直にきいてもらえること。予算がわからないところからも答えにくいので、予算はいくらまで、とはっきりいってくださるとありがたい。そして、具体的な品物のメーカー・型番の指定までこちらにさせていただけるとベストです。

とまどうものは、お花です。一度に大量にいただくのでありがたみが薄れます。水遣りや花がらの処理も大変。植物をいただけるなら、観葉植物がありがたいです。室内がなごみます。

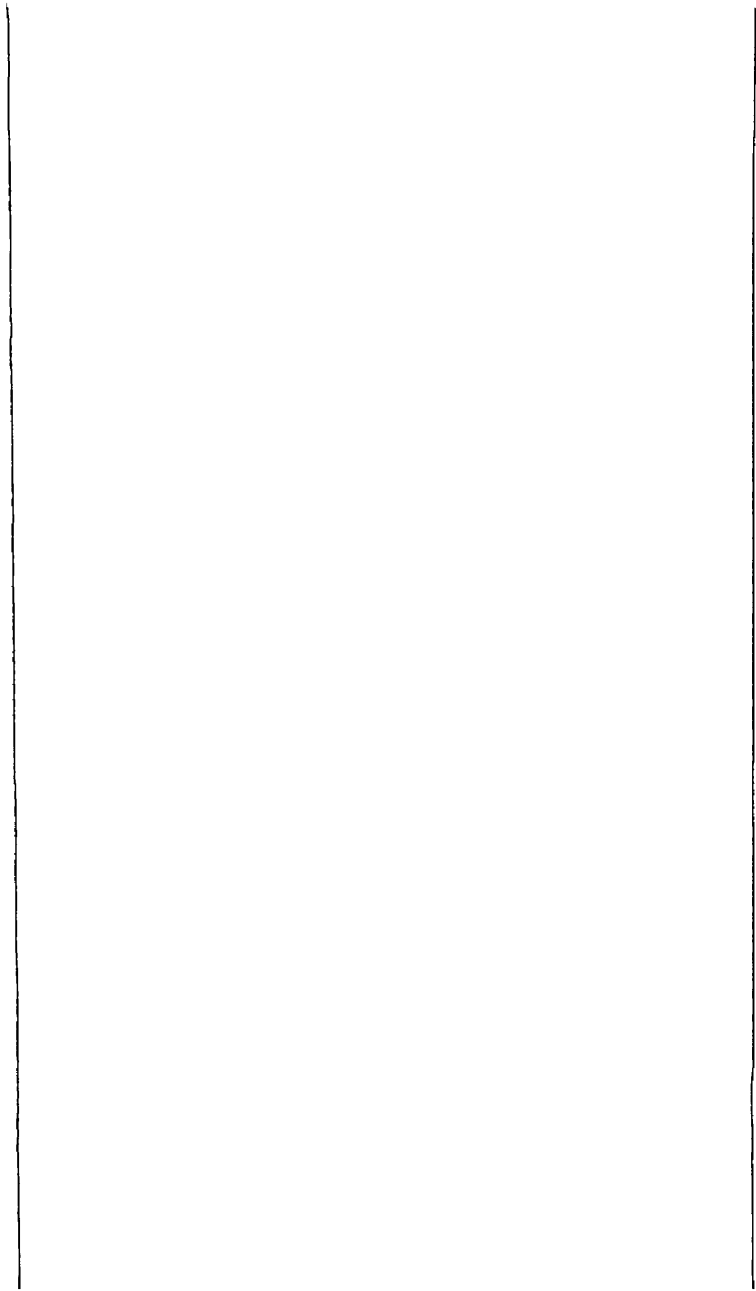
美術品も、趣味に関わりますので避けるのが無難です。

以上で、事務所の開設はどうか終わりました。

明日からは、新しい事務所の運営です。
これがまた楽しい。



第3部 法律事務所のマネジメント



第3部 法律事務所のマネジメント

さあ、事務所はできた。人もそろった。設備も万全。

しかし、ほんとうの意味で大変なのはこれからです。

ハードウェアの整備については、業者側のスペックと予算的制約によって、おのずと選択肢は限定されており、その中で選択しさえすれば、最低限のものは必ずできあがることが保証されています。使い勝手の問題はでてきますが、それらは、資金さえあればのちに修正可能です。

しかし「共同事務所運営のルール」に関わる部分は、そういうわけにはいきません。

これは、コンピュータにたとえれば、OS（オペレーション・システム）の構築の問題です。どのようなあり方が、もっとも快適で効率的なのかを模索し、持続的なルールを作り上げていかなければなりません。

共同事務所の構成員のそれぞれは、それまで慣れ親しんだ「自分のやり方」をもっています。したがって、統一ルールを構築するに際しては、大きな違和感や不満を生じやすいことは、強調しておきたいところです。

自分が慣れ親しんだやり方、というのにはある種の「文化」です。文化とは、合理的なものとはかぎらず、そこに浸っていれば安心できる、羊水のような存在です。

これに対して、共同事務所の運営のシステムとルールづくりとは、構成員が背負い依存している文化と文化をぶつけあい、普遍的な「文明」をつくりあげていく作業にはなりません。構成員が、基本的な価値観を共通にし、かつ、成熟した大人としての考え方ができるかどうか、が成功への鍵だと思っています。

本書では、①コミュニケーションのマネジメント、②財務・会計のマネジメント、③人材のマネジメント、④事件のマネジメント、⑤成長あるいは成熟のマネジメントの五つに分けて、ポイントとなる点を論じました。

いずれの論点も、共同事務所あるいは弁護士法人の運営において、正否を分ける鍵となる、重要で避けて通ることのできない論点です。

私自身、いずれの点についても依然として模索している部分が多いのですが、試行錯誤の記録として、参考にしていただければ幸いです。

第1項 コミュニケーションのマネジメント

弁護士は、日々忙しくしています。対外的なコミュニケーションで、心身をすり減らしています。

くたくたで外出から戻ると、机の上はファクスの山、パソコンをつなげばメールが続々と着信する。ファクスもメールも見終わらないうちにスタッフが報告にくる、報告の最中に電話が鳴る。電話が終わってスタッフにその対応を指示するまもなく、次の電話が。そうこうするうちに、夜の会合の時間が迫ってくる。

そんな忙しいあなたなのに、共同事務所となれば、何を決めるにも、合議です。

新しい書籍を購入するのも、新人職員を雇うのも、年賀状の文面を決めるのも、あなたが単独では決められません。

だからこそ、コミュニケーションのマネジメントが重要です。

さいわい、近年のIT化で、コミュニケーション・ツールは驚異的な発展を遂げてい

ます。

ここで鍵になるのは、そうしたコミュニケーション・ツールをいかに活用するか、文書主義の徹底、現代的コミュニケーション・ツールと伝統的なコミュニケーションの方法をいかに融和させるか、などの点です。



メーリングリストの驚くべき効果

第二部でも述べましたが、共同事務所のコミュニケーションのインフラとしてどうしても設けたいのが、メーリングリストです。

電子メールを、外部との通信だけでなく、事務所内のコミュニケーションのために、徹底的に活用するのです。

メンバーが、いちいち一同に会することなく議題を提示し、展開し、結論をだすことができ、議事の経過がすべて記録に残る、その驚くべき効用については、なんどでも繰り返し述べたいと思います。

また、事務所全体に連絡すべき事項について、回覧や張り紙などの、あか抜けない方法をとらなくてすむことも大きな効用です。

メーリングリストを設ける場合、当然ながら、事務所のメンバー一人ひとりに、それぞれ独自のメールアドレスを付与する必要があります。事務所全体で、ひとつのアドレスを使い回しているような例を散見しますが、スタッフも含めて全員に個別アドレスを持ってもらわなければ、メーリングリストは成立しえません。

メーリングリストができれば、些末な議題や日程調整などは、メールだけで結論までだしてしましましょう。重要議題については、問題の提起と基本的情報の提供をメーリングリストで行い、各人が事前に検討して、会議にのぞめば、その効率が飛躍的に上がることも必定です。

しかし、メーリングリストにも、そのメディアとしての特性からくる限界があります。それは、すべての意見が文字となって、微妙なニュアンスやボディランゲージ抜きで表現され、記録に残る、という特性からくる限界です。私は、この点を「発言のエッジ（刃）が立つ」といっています。この点には、十分注意しないと、思わぬトラブルの元になります。

非常にセンシティブな議題（人事やお金の話）、意見交換の過程で問題点が明確になってくるような問題、感情のからむ問題などについては、メーリングリストで扱うにはふさわしくありません。実際にメンバーが顔を合わせて、お互いの表情や顔色、声のトーンや息づかいを見ながら意見交換を行う必要があるでしょう。

また、自分にとってあまり愉快でない発言があったときには、しばらく放置しておく

ことや、メールで反論せずに、その他の方法をとる、などの配慮が必要です。メールで、エッジの立つ応酬をしていると、そのすべてが記録に残るだけに、とりかえしのつかない事態が生じないともかぎりません。

電子メールの利用についての補足

2

以上に関連して、電子メールの利用環境について、ひとこと述べておきます。

メールについては、事務所の外でも受信できる環境を整えるべきです。弁護士の外出時間のうち、待ち時間、移動時間は相当な部分を占めています。こうした時間を利用して、細切れ仕事を、ために随時処理していくことが望ましいのです。

ノートパソコンや携帯情報端末で、出先や自宅でも随時メールを受信でき返信もできればベストです。

それがかなわないのであれば、携帯電話やPHSにメールを転送するように設定しましょう。ほとんどのプロバイダは、無料でメール転送サービスを提供しています。

次の「グループウェア」の項で述べるとおり、私たちの事務所では、紙の電話メモは廃止してしまっています。不在中の電話の内容も、すべてグループウェア上に蓄積され、同時に電子メールで配信されるようにしています。

こうして、外部からの連絡を、事務所に戻ることなく外出先でも受けとり、即時に対応すべき件については、その場で携帯電話や電子メールで対応することにより、単位時間あたりの生産性は大きく向上するはずで

グループウェアの導入

3

グループウェアというのは「グループで仕事をする際に、仕事をやりやすくすることを目指す」となるコンピュータ・ソフト」のことです。代表的なものとして、ロータス社の「ノート」、サイボウズの「サイボウズ・オフィス」などがあげられます。

どちらかといえばノーツは大企業向け・高機能、操作や管理はややむづかしいのに対し、サイボウズは、SOHOや中小企業向け・機能はシンプル、操作・管理は容易です。

私たちの事務所では、サイボウズを導入しました。

グループウェアは、ワープロ・表計算・時刻表ソフトなどのように、一見して機能がわかる、というソフトではありません。「グループで仕事をする場合に、仕事をやりやすくし生産性を上げる」という目的の様々な機能を集めたものといってよく、中身をひとことでもいいつくせないため、なかなか理解されにくいようです。私たちの事務所でも、導入前には（導入後しばらくたって）メンバーやスタッフから「いったいこれは何の役に立つんだ？」という声が絶えませんでした。

しかし、現在ではすっかり定着して、事務所の重要なインフラとなっています。

サイボウズには様々な機能がありますが、そのうち当事務所で活用しているものを、例をあげて説明することにします。

●スケジュール管理

法律事務所においては、スタッフが弁護士のスケジュールを把握していない例がしばしば見受けられます。

「山田先生、いらっしゃいますか。」

「外出しております。」

「何時頃お戻りでしょうか。」

「わかりかねます。」

「明日のご予定は。」

「わかりません。スケジュールは、弁護士しかわかりませんので。」

このような応対では、とてもまともな商売をしているとはいえないでしょう。

サイボウズの「スケジュール」という機能を使い、構成員全員のスケジュールを入力しておけば、上記のような事態はなくなります。もちろん、スケジュールは、何らかの方法で入力されなければならず、これが励行されるかどうかには懸念がありました（意外にも）ほとんど自動的に入力されており、構成員が互いにスケジュールを把握することが容易になりました。

スケジュールを公開したことによって、他の構成員の忙しさをある程度把握でき、事件の配点の参考になるという副次的効果もありました。

●不在時の電話の処理

弁護士の外出中にかかってきた電話の処理はどのようにしていますか。

電話一件ごとに電話メモを作成して弁護士の机の上に置いていますか。それとも、弁護士一人に一冊のノートを作成して、それに記入していますか。

事務所がごく小規模で、弁護士の机と職員の机が、手を伸ばせば届くのであれば、この方法でそれほど支障はないかもしれません。

しかし、構成員が多くなってくると、このような方法はあまりに非効率です。メモ方式であれば、記入する度に、弁護士の机までメモを置きにいかねばなりません。ノート方式だと、その弁護士のノートの置き場所までスタッフが行って記入しなければなりません。弁護士が、外出先から自分宛の電話メモを読んでもくれといってきたら、スタッフは、メモやノートの置き場所まで走って読み上げる、などというあか抜けないことを行わなければなりません。

サイボウズを使えば、この点を解決できます。

サイボウズには「電話メモ」の機能があります。

スタッフは、受けた電話の内容をすべてそこに記録します。

記録された内容は、サーバーに保存され、メンバー全員が閲覧可能となると同時に、電子メールで、各弁護士のメールアドレスに配信されます。

前に述べたとおり、私宛の電子メールは携帯電話に転送されますので、不在中の電話の内容はすべてリアルタイムで把握することができます。

メール転送をしていなくとも、事務所に電話して、スタッフに「自分宛の電話メモを読んでください。」といえ、どのスタッフも自分のパソコン上で、電話メモの内容を確認して読み上げることができるのです。

●施設予約

私たちの事務所では、大中小の三会議室とソファを置いた応接室を設けました。

これらを誰がいつ使うかを、メンバー全員が把握できるのが「施設予約」の機能です。

これも紙で処理しようとすれば、一枚の紙に一日を割り振り、横軸に部屋を、縦軸に時間帯を記入し、部屋を予約する際には、手書きで記入する必要があります。どの部屋

がいつふさがっているかは当該ファイルの置き場所まで行かなければわかりません。

「施設予約」の機能を用いれば、誰もが自分のパソコン端末から各部屋の予約状況を確認でき、端末からすぐに予約をすることができます。

また、この機能は、先のスケジュールの機能と連動しており、スケジュールを入力する際に、同じ画面から施設予約を行うことができます。つまり、面談のスケジュールを入力する際、同時にどの部屋を何時から何時まで使うかを指定し、予約することができます。

●共有アドレス帳

「共有アドレス帳」とは、すべてのパソコンから閲覧可能なアドレス帳です。

メンバーそれぞれが独自にアドレス帳をつくらなくとも、一人が必要と考えて入力したデータを、共有することができます。

スタッフは、電話を受けながら相手の名前で検索をかけ、相手が登録されていればそのデータを伝言メモに記載する。登録されていなければ、その場でたずねて登録してし

まうことが可能です。

ここにはCSV形式のデータを読み込むことが可能ですから、これまでにデータベースソフトや表計算ソフト、住所録ソフトで作成したデータを取り込むことも容易です。

以上のように、サイボウズは法律事務所としての作業効率を高めるためにおおいに役立っています。ダイヤルアップによって外部から接続することも可能ですから外出先や自宅でも使えます。パームやザウルスなどのPDAともデータをシンクロさせれば、より一層便利に使えます。

文書主義

仕事に関するコミュニケーションは「文書」によって行うのを原則とすべきです。

私は、仕事で、事務所の他のメンバーとは、ほとんど口をききません。

しかし、コミュニケーションは非常に活発に行われています。

私の部屋の入り口には、インボックスとアウトボックスと呼ぶトレイが置いてあります。インボックスは、スタッフが私に回した書類が入れられているトレイ、アウトボックスは私がスタッフに回す書類を入れるトレイです。

スタッフは、私の処理が必要な文書があれば、黙ってインボックスに入れていきます。スタッフのコメントがあれば、メモが添付されています。急ぎの場合には、スタッフは、ひとことだけ「急ぎです。」と述べて去ります。

私は、急ぎのケースなら、インボックスの書類を一瞥し、作業中の仕事といずれを優先すべきかを考えます。急ぎでない場合には、インボックスに書類がたまるにまかせ、作業中の仕事が一段落したら、インボックスにたまった文書を、一つずつ検討します。廃棄するものはその場で捨ててしまいます。何らかの処理が必要な文書については、検討の上、自ら処理するか、その余白か別のメモ用紙に、指示事項を記載して、アウトボックスに入れておきます。

スタッフの処理が必要な文書については、急ぎの時には、スタッフのところへ持参するか、ピックアップしてくれるように電話で頼みます。

急ぎでない場合には、処理後、黙ってアウトボックスに入れておくだけです。スタッフは、自分の仕事が一段落したら、私の部屋をのぞいて、アウトボックスに書類があれば、ピックアップし、担当スタッフに配るなり、自分で処理するなりします。

スタッフは、私からの指示事項に従って、処理を終えると、再びインボックスに処理済みの書類を入れます。書類には、処理日と処理者が記載された印（処理印）が押捺され、私に伝えるべき事項はメモが添付されています。一日中、このループが続きます。おわかりのとおり、このやり方は電子メールによるやりとりと酷似しています。というより、欧米においては、このようなものごとの進め方があたりまえであり、これを電子化したものが電子メールなのです。もちろん、私の場合も、上記のやりとりの半分以上を現在では電子メールで行っています。

このような方式をとっているのは、口頭で職員に指示をしたり、口頭で報告を受けても、よいことが何一つないからです。

第一に、相手の仕事を中断したり、自分の仕事を中断させられたりします。相手が集中して行っている作業を、自分の都合で中断させるというのは、失礼ですし、作業効率

を阻害します。

第二に、口頭での指示はとかくあいまいになりがちで、相互の理解にギャップが生じやすく、しかも記録に残らず、あとで問題になっても、責任の所在が明らかになりません。

第三に、多数の案件を処理していると、自分が誰に何を指示したかも覚えていられません。報告を受けても忘れてしまいます。

以上の次第で、私は、文書主義を徹底しています。他の弁護士に、何かをお願いしたり、報告を受ける場合も同様です。

たとえ、相手がとなりにいたとしても、仕事中には、話しかけませんし、例外的に話しかける場合には、いま話してよいか、との断りを入れます。

このようなあり方を「冷たい」と感じられるむきもあるようですが、それは電子メールが普及しはじめたころに流布された嫌悪感と同じ、いわれのない反感です。

職場は成果を上げる場であって懇親をする場ではない。相手が行っている作業を、自分の都合で中断させるべきではない。文書主義の底に流れているのは、公私をきちんと

峻別し、相手に配慮する、静かではあっても温かく相手への配慮にあふれた精神です。

ミーティング

5

電子メールだ、メーリングリストだ、文書主義だといっても、すべてのコミュニケーションが、それらで代替できるわけではありません。

デジタルとアナログ、バーチャルとリアルは、補完しあってこそ最高の成果をだせるのであって、どちらかが他方を排斥するようなものではありません。

非常に重要な議題、意見交換をしながら問題点を煮詰めていくような問題、あるいは感情のからむ問題については、対面のコミュニケーションを大切にしましょう。百万言をつくすより、にっこり微笑む方が効果があったりもします。

我々の事務所では、定期的には、週一回の昼食を兼ねたパートナー同士のミーティングを行っています。

その他、スタッフの待遇や仕事内容からむ問題については、不定期にですが、スタッ

フも交えたミーティングを行っています。

とかく内部のミーティングというと、甘えがでて時間にルーズになったり、会議中に無駄話をして議事が散漫になったりしがちです。

長い間には、そのようなこともお互いの不信の種となる可能性もあります。時間は厳守、議事は集中して、という心がけを守りたいものです。

共有情報のマネジメント

6

お互いの仕事の成果や、仕事を通じて得たノウハウを共有しあえる、というのは共同事務所の大きなメリットです。

私が、弁護士登録してまもなく、かなり大きな規模で商法改正があり、内外の企業から改正内容の要約とそれが現実の会社経営に与える影響をまとめてくれ、との依頼がありました。

私は外国人弁護士と協力して、日英二カ国語でこれをまとめ、事務所内の他の弁護士

には、その成果を自由に利用してかまわないといって、フロッピーでデータを配布しました（当時はまだ電子メールがありませんでした）。同様の依頼が、別のクライアントから来るのは目に見えていたからです。

また、私にその仕事を配点したボス弁には、一番最初にその仕事を依頼したクライアントに対する請求額ばかりが高くなるのはフェアでないので、そうならないように、請求額を平均化するようにお願いしました。

その話を、別の事務所の友人の弁護士に話したところ、大変に驚かれました。それは「カンニング」だというのが、あちらの事務所の雰囲気だということです。同種の仕事が出てくると、成果をシェアすることは、他人の成果を盗用することであって、許されるべきではない、ということです。

なるほど、理屈と鳥もちは何にでもくつつく、と思いました。私は、いまでもそれは馬鹿げた考えだと思っています。

それはさておき、共同事務所であれば、オートマチックに互いの仕事の成果を共有できるわけではなく、それなりの工夫が必要です。

第一に、事務所の他のメンバーがどのような仕事をしたのかを、漠然とでもよいから把握していることです。これは、弁護士六人程度の規模であれば、日常の雑談などでも把握できるかもしれません。規模が大きくなってきたら、メーリングリストを利用して「こういう仕事をやったことありませんか？」とたずねることをお互いに習慣化し、また、それに対して、気楽に協力するという事務所内文化を醸成するしかないと思っています。

第二に、紙の事件ファイルにせよ電子ファイルにせよ、検索しやすいシステムを作っておくことです。当事務所では、次に述べるように、分類をせず、ネーミングを工夫することで検索しやすくする、という方法をとっています。

◎紙ファイルの命名

ファイルの命名方法は「依頼者名／相手方名／事件名」を原則とします。

たとえば、鈴木章氏から依頼された、山田孝夫氏に対する貸金返還請求なら「鈴木章氏／山田孝夫氏／貸金返還請求事件」というようになります。そして、これらは依頼者の五

○音順に書庫のキャビネットに保管されます。

このようにするのは、われわれが通常の会話において、第一に依頼者名をキーにして案件を特定し、同一依頼者から複数の事件を受けているときは、さらに相手方の名前や事件の内容で特定しているという事実に一致するからです。ファイルの最初に「不当利得返還請求事件」などと書いているのをよく見かけますが、あれは弁護士が単独事務所で訴訟だけを行っていた時代の残滓ではないかと思えます。あの方法では、ファイルを一定のルールに従って並べることはできず、したがって、容易に探しだすこともできません。

案件が終了し、一年が経過したら貸倉庫に移します。この場合には、どのファイルをいつ倉庫に移管したかを記録し、いつでも倉庫からだせるようにしておくべきことはいうまでもありません。

●コンピュータのデータの命名

コンピュータのデータの場合は、ネーミングに検索しやすい統一ルールを導入しさえ

すれば、OSに付属している検索機能でファイルを探しだすことが容易です。依頼者ごとや事件の種類ごとに分類しない方が賢明です。

私たちは、「作成者イニシャル・依頼者名・相手方名・文書名・作成年月日」を電子ファイルの命名のルールとしました。

先の例で、近藤が山田氏に宛の催告書を内容証明で二〇〇一年七月二二日に出したのであれば「K鈴木章山田孝夫催告書010722」とします。これらのファイルは、分類せずサーバーに一ヶ月一フォルダを作成して時系列で保管します。

このようにすれば、いつでも誰でも、クライアント名、相手方名、文書名、作成年月日のいずれかで検索することができます。

繰り返しですが、この場合、分類をしないというのが大事です。分類を始めると、分類の仕方に悩んだりします。たとえば、上記のファイルを「鈴木章」というフォルダに入れるべきか、「催告書」というフォルダに入れるべきか「二〇〇一年七月」というフォルダに入れるべきか、という悩みです。コピーをして全部に分類したりすると、手間ととるべきバックアップの量が増え続けます。そうでなくとも、フォルダの中身が常に変

化しますので、バックアップは常に全フォルダについて行う必要があります。大変面倒です。時系列でフォルダをつくれれば、新たに作成したフォルダのバックアップだけで足ります。このあたりについては、野口悠紀夫氏の「超整理法」に詳しいので関心がおありの方は、そちらをご参照ください。

インフォーマルなコミュニケーション

7

一緒に食事をしたり、お酒を飲んだり、スポーツをしたり、歌を唄ったり、というようなインフォーマルなコミュニケーションの重要性は時代が変わっても変わらないことは、いうまでもありません。

ただ、同世代で立場が同じであればともかく、世代も立場も異なるスタッフとの間では、こうしたコミュニケーションをどのように位置づけるか、問題は微妙です。

私自身は、座るだけで数万円などというクラブには、自腹を切って行く趣味はまったくありません。カラオケも、他人の下手な唄をきかされるのがいやですから、本音をい

えは行きたくありません。(そのかわり行ったら、人の唄をききたくないのですと唄っています……。)。そんなことにお金を使うくらいなら、スタッフが同世代の友人や恋人と行くにはちょっと気が張る、というくらいのお店に誘って、仕事以外の話をあれこれする方が、よほど楽しいし、有益です。

しかし、この手のことは、相手との関係性によるので、日頃から信頼関係を醸成しておくことが必要であることはいうまでもありません。基本的に、オフィスアワーをすぎたら干渉しない、つきあってもらえればありがたい、くらいのスタンスがちょうど良いと思います。

第2項 財務・会計のマネジメント

ここでは、おカネに関わる問題のいくつかに触れることにします。
私が司法修習生の時の弁護教官は、最終講義で黒板に

恒産なければ恒心なし

と大書されました。

当時は「ま、それはそうかもしれないが、なにも最終講義で中心テーマにすえなくて
も……」と思っていました。しかし、一〇年以上もそれなりにタフな弁護士生活を送っ
たいま、そのことばの重みは以前よりもよくわかる気がします。

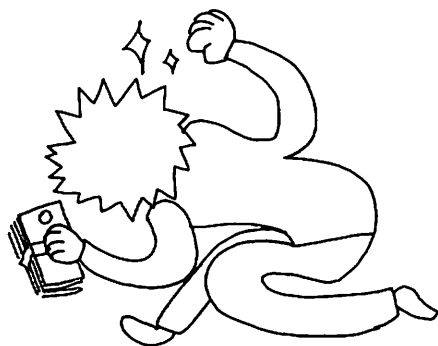
いくら精神論を高く掲げても、経済的なリターンが少なければ、人は徐々に元気を失っ
てしまうものです。

逆に、経済的に余裕があれば、多少の苦労やギクシャクも乗り越えることができてしましますし、仕事にもいい効果がでるでしょう。

こういってしまうと、身もふたもないようですが、お金にまつわる問題をきちんとマネジメントできることは、実は、共同事務所における最重要課題かもしれません。

この問題は、これまでごく親しい間柄の先輩から後輩に語り継がれてきただけのような気がします。

ここでの議論が、今後、この問題について、もったきちんと論じられる呼び水になればと思っています。



経費共同か収入共同か

1

共同事務所における収入と経費のシェアの仕方としては、いうまでもなく「経費共同」「収入共同」のふたとがあります。

「経費共同」とは、共同事務所の構成員たる弁護士が「経費だけ」を分担しあって、収入はそれぞれの弁護士が、それぞれに取得するあり方です。おそらく、日本の共同事務所の大多数はこの形態であろうと思われます。

「収入共同」とは、構成員の収入はすべて「事務所」の収入として、事務所経費はそこから支出され、構成員たる弁護士は事務所から、毎月定額の報酬を受けとる、というあり方です。それぞれの売上高が、最終的にそれぞれの弁護士の受けとる報酬に反映されるかどうかは、それぞれの事務所のとり決めによることとなります。現在は、弁護士法人の制度がありませんので、収入共同といってもバーチャルにこれを行っていますにすぎませんが、弁護士法人制度ができた場合には、必然的に収入共同になります。

当事務所では、経費共同としており、収入共同制は採用しませんでした。

理由の第一は、稼いだものが報われる、そのようなあり方が人間の本性に合致してお

り、組織を発展させると考えるからです。このことは、ソ連邦の崩壊に代表される歴史的事実によって証明されていると思います。

理由の第二は、弁護士業の特殊性です。いくら組織で稼ぐといっても、われわれが扱っているのは、一つひとつがまったく異なる個性を持った事件であり、その処理方法においても結果においても、弁護士の個性が色濃く反映されます。それが、収入にも反映されることはむしろ当然であろうと思われるからです。

そこで、われわれは収入はあくまでも個人のものとし、その差異は、次項に述べる経費負担面に反映させるに留めました。

収入共同とせず経費共同に留めるべきことは、人間と弁護士業の本質に根ざすことなので、弁護士法人ができたからといって、基本的な考え方は変わるべきではない、と思っています。

いくら契約関係が、クライアントと法人の間に成立する、といっても、多くの場合クライアントが依頼したいのは、抽象的な法人ではなく、切れば血の生身の弁護士であるはずで

そうであれば、弁護士法人においても、多くの顧問先をもち、事件をたくさん受任し、多くの成果を上げている弁護士が報われるシステムをつくり上げることが肝要でしょうし、そのことなしに、弁護士法人の成功はありえないでしょう。

経費の負担割合をどのように決定するか

2

私たちの事務所では、月間約五〇〇万円の経費がかかります。

七名分の人件費、事務所賃料、内装・PC・OAすべてに関わるリース料、光熱費、福利厚生費、賞与引当金などがおもな支出です。

五〇〇万円を六人で負担しているので、一人あたり頭割りにすれば約八四万円弱の負担となります。

しかし実際には登録年次、収入、これまで負担してきた経費の額もすべてまちまちです。

そこで、昨年度の確定申告書を公開しあい、全弁護士について、以下の割合を算出し

ました。

- ① 総売上金額の比率（勤務弁護士であったものはボス弁からの支給額を含む）
- ② ①から必要経費を控除した金額の比率
- ③ 課税所得金額（総売上－経費－所得控除額）の比率
- ④ 可処分所得金額（③から納税額を控除した額）の比率

結局、われわれの場合上記①から④までのいずれにおいても、ほぼ同じ比率であることが判明したため、月額の固定経費に当該割合を乗じた金額を、それぞれの経費負担額としました。

このように、経費共同の場合における経費負担割合を決定するに際し、①売上比率、②経費控除後売上比率、③課税所得比率、④可処分所得比率をそれぞれ集計してみる、という作業は、極めて重要な基礎資料を提供するものです。

注意しておくべき点がいくつかあります。

●上記の①から④までの比率が、大きく異なった場合には、どの比率を採用すべきなのか、あるいはどのような調整をすべきなのか、という問題です（私たちの場合には、いずれの比率もほぼ同じであったために問題にはなりませんでしたが、今後問題となる可能性があります）。

私見では、可処分所得割合を採用すべきであろうと考えています。そうでないと、たくさん稼いだ者が税金と経費負担増とのダブルパンチをくらうこととなり、労働意欲を削ぐからです。

●勤務弁護士であった者が、勤務弁護士として受けていた給与ないしは報酬の額を算定の基礎に入れるかどうかも問題です。パートナーとして参加した暁には、勤務弁護士としての収入はなくなるのですから、経費負担額を算定する場合の金額には算入しないという考え方もありえます。

私たちは、勤務弁護士として得ていた収入程度は、事件の配点によって当該弁護士の売上として確保できるであろうとの見込みから、勤務弁護士報酬も右の算定の基礎額に参入しました。

◎最後の問題は、算定の基準年度です。前年度の数字を翌年度の負担割合を算定する際の基礎額とするのか、あるいは当該年度の売上を当該年度の負担割合算定の基礎額とするのか。

これは、後者とするのが税務対策上適切です。

なぜなら、前年度の数字を算定の基礎とした場合、翌年度は経費負担増と納税額の増加のダブルパンチになってしまいます。これに対し、当該年度の売上額を当該年度の負担割合の基礎とすれば、その年度にたくさん稼いだ者が、その年度の経費を多く負担することとなり、翌年の税金の負担は軽くなります。また、たくさん稼いだからには、たくさん人も設備も消耗品も使ったと推定できますから、その意味でも公平です。

この方法によると売上額が確定する十二月三十一日を経過すると、その年度の経費を支出する余地がなくなってしまうのではないか、との疑問がありますが、税理士に相談したところ、事前に明確な取決めがなされていれば、問題ない、とのことでした（発生主義による処理）。

事件の配点をどのようにするか

3

共同事務所のメリットは事件を共同受任して、バックアップしあえる点にあります。

また、多忙な弁護士と比較的時間に余裕のある弁護士との間で、仕事量を平均化できるというメリットもあります。

しかし、裁判所のように、新規案件を機械的に順次構成員である弁護士に割り振っていくわけにはいきません。

顧問先など継続的な信頼関係に基づいて依頼される場合はもちろんのこと、まったくの新規案件であっても、紹介者への礼儀の問題、得意分野の問題などがあるからです。

このことは、弁護士法人においても同じことかもしれません。

当事務所では、事件の配点は、以下のようにしています。

まず、顧客を獲得した弁護士が、依頼者への最終的責任を負担し、共同受任する弁護士の選定、着手金・報酬額の決定、請求行為の名義人となる。

この顧客を獲得した弁護士を、顧客に対する最終責任を負う弁護士という意味で、以

後「責任パートナー」と呼ぶことにします。

責任パートナーは、受任しようとしている事件について、他の弁護士と共同受任する必要を感じた場合には、他の弁護士に、それを打診します。その場合、誰を選択するかは、責任パートナーの自由裁量としますが、実際には、他の弁護士の得意分野と忙しさの程度が決め手になることが多いはずです。サイボウズでスケジュール情報を共有していることで、他の弁護士の忙しさの度合いは、相当程度把握することができず。

打診の結果、共同受任者候補となった弁護士が共同受任することを応諾すれば、いづれが主任となるか、分担する作業の内容、負担割合、報酬の分配規程などを協議します。

この協議が調えば、依頼者の承諾を得て共同受任することとなります。これらの協議は一件あたりせいぜい一〇分程度で可能です。

どの事件について、誰と誰が共同受任しており、誰が責任パートナーであるか、誰が主任であるか、報酬はどのように分配されることとなっているかなどは、事件担当事務局や会計担当事務局に認識しておいてもらう必要があります。

そこで、これらの内容は、ファイルメーカーというデータベースソフトで、一元管理

しています。

事件は、主任弁護士（これは責任パートナーとはかぎらない）が主となって進めていきますが、処理方針についてもクライアントとの折衝についても、最終的な決定権は責任パートナーが有し、また、責任を負うこととします。

報酬の決定方法と分配方法

4

着手金・報酬の請求額をいくらとするかは、責任パートナーの専権事項とします。

責任パートナーが単独受任したケースであれば、事案によって「かわいそうだから報酬はいらない。」「大幅に減額する。」などということもできますが、共同受任者として作業してもらった弁護士がいる以上は、このような行為にはおのずと限度がでてきます。われわれの事務所の規模と弁護士同士の信頼関係を前提にすれば「この事件では泣いてくれ、他の事件で埋め合わせるから。」などということも可能ですが、事務所が発展するにつれてそのようなこともやりにくくなってはくることでしょう。

ただ、そのことは、弁護士報酬の客観化・明確化という観点からは望ましい側面もあると思われます。本来、同情すべき依頼者の救済は、弁護士報酬の減免によって対処すべき問題ではなく、法律扶助制度や権利保護保険の拡充によって対処すべきものでしょう。

弁護士報酬の分配方法については、以下のようにとり決めています。

まず責任パートナーは無条件に、請求金額の三割を取得する。

残りの七割については、事件着手時に、見込まれる作業の質・量を勘案して暫定的に分配割合を決定し、受領した着手金等は、その割合にしたがって分配する。

この分配割合は、事件終了時に、実際に行った作業の質・量を見なおして、必要があれば修正を行ったうえ、受領した報酬金を分配する。

あたりまえのことですが、共同受任をすれば責任パートナーの一件あたりの手取額は減ります。しかし、共同受任してくれる弁護士がいなければ、現在の業務量をこなすことは不可能でし、共同受任してくれる弁護士がいてくれるからこそ、依頼者の信頼を維持し続けることができるのです。また、一人で売上を上げたところで、税務署を喜ば

せるだけ、天からの恵みと仕事の苦しみは分かち合うにかぎりまず。

また、勤務弁護士を雇用して、定額の給与を支払う場合には、どれだけ仕事を配点しても支出は一定ですが、このシステムの場合には、そうはいきません。

しかし、私は新人も、トレーニング期間は別にして、ある程度の経験を積んだ後には、定額の給与などは廃止して、成果を上げた者が報われるシステムにすべきだと思っています。また、このようなシステムが、いづれスタッフにも拡張して適用できるようになれば理想的だとも思っています。

請求・入金確認・分配等のサイクル

5

各責任パートナーが、さみだれ式に請求書を作成し、入金もさみだれ式にあるというのでは、事務処理効率がわるくなりますので、事務所として請求・入金確認・報酬分配のサイクルを決めました。

毎月請求書発行締め日を一〇日と二五日と決めます。

この締め日までに、事件担当スタッフは、弁護士の指示の下に請求書と弁護士間の報酬分配に関するデータを、経理担当スタッフに回します。

一〇日までに経理担当スタッフの下に集まった請求書は、確認用のID番号を振って、同日一斉に発送します。

請求書には、受領後二週間以内にお支払いください、とあります。もちろん、こちらの支払条件に合わせないと取引しない、ということはできませんので、この記載には拘束力はないのですが、このように記載することで、ある程度の効果はあるかもしれません。

渉外事務所や海外の法律事務所の請求書には、期日までに支払わないと、年六%の割合による遅延損害金を申し受ける、などという記載があるものもありますが、そこまでは踏み切っていません。

現在の郵便事情であれば、請求書はほとんど翌日に到着するはずですから、この時送付した請求書は、約二週間後、毎月二六日から月末にかけて入金確認をすることとなります。月末を過ぎても、確認できなければ、支払案内の電話なり文書なりを発送します。

入金があれば、弁護士間の報酬分配のとり決めにしたがって、各弁護士の口座の間で資金移動をします。このとき、もちろん消費税を課し、源泉所得税を控除します。

同様に二五日を締め日として、毎月一〇日から一五日にかけて入金確認をし、一六日以後、弁護士間で報酬の分配をする、というサイクルがあります。

以上のほか、スタッフの給与計算の締め日が毎月二〇日ですので、経理担当のスタッフは、二一日から二四日の間に、給与と各種控除額の計算をして、二五日に給与の支払いを済ませ、源泉所得税や社会保険関係の処理を行います。

弁護士の経費負担金の支払いは、月初めに各弁護士の報酬入金用の口座から事務所用の共同口座に振替えられるように設定してあります。顧問先や依頼者からの入金、月末に集中することが多いので、それらの入金があつてから振替える方が合理的だからです。

銀行口座開設と通帳の管理

6

新事務所開設前に、参加する全弁護士の口座を同一銀行の同一支店に作成するべきです。

入金確認や各種送金・振替等の作業は、スタッフが行うこととなりますが、いくつもの銀行を回ってこのようなことをしていたのでは、手間がかかってしょうがありませんし、インターネット・バンキング等のサービスを利用するにも不便で手数料もかさむこととなります。

開設する口座は、最低限、①報酬入金用の口座、②預り金用の口座の二種類が必要です。

前者については、事務所としての一体性を顧客にアピールするために、「第一中央法律事務所 弁護士 甘木一郎」という事務所名つきの表示にするのが望ましいと思います。最大限譲歩しても「弁護士 甘木一郎」です。肩書きなしの名前だけ、というのは、アンプロフェッショナルな印象をぬぐえません。

後者の預り金口座については「弁護士 甘木一郎預り口」というように預り金口座で

あることを明確にしておく必要があります。

しばしば、報酬用の口座と預り金口座を分別していない例を見受けます。

しかしこれはあってはならないことです。管理のしにくさもさることながら、預り金と事件収入を同一口座に入れてしまったのでは、いつ何時「預り金の横領だ。」という謗りを受けるやもしれません。そのような不覚のないよう、常に備えておく必要があります。

報酬入金用と預り金用のほかに、③実費用の口座を設けている例も見受けられます。

実費については、弁護士会計上完全にオフ・バランスにしまい、領収書等も依頼者に送付してしまう扱いであれば消費税はかからないが、いったん立替金として弁護士の会計に組み入れ、報酬などと合わせて請求すると消費税の課税対象となるとというのが、税務当局の考え方のようです。

したがって依頼者の負担の軽減という点と、管理のしやすさという点から、報酬金と実費は別口座にした方が望ましいことは明らかです。ただ、依頼者に、二度の振込の手間と費用をかけさせることとなる点が問題です。

なお、通常は、弁護士と依頼者双方の便宜を考えて、支店数の多い都市銀行に口座を開設しがちです。しかし、最近の都市銀行のサービスの質は著しく低下しており、外回りの担当者などはいない、とうそぶいている銀行も少なくありません。それを考えると、地域密着型の信用金庫などにも口座を開設しておくとかと便利です。

オンライン・バンキングの活用

7

主要な銀行は、パソコンから直接、残高照会・入金確認・振込・振替ができるオンライン・バンキングのサービスを用意しています。

これはぜひ導入すべきです。

共同事務所ともなれば、こうした事項の処理だけでも相当の事務量となってくるため、毎日、スタッフが外回りをしていては、とても追いつきません。加えて最近の銀行のサービス、とりわけ対面サービスの質とスピードは落ちているので、時間がかかってしょうがありません。

スタッフが銀行回りに二時間とられれば、二時間分の時給と同じだけの手数料をかけていることになるのです。そのうえ、スタッフは暑さ・寒さにさらされ、本来行うべき仕事ができません。ろくなことはひとつもありませんので、オンライン・バンキングを導入しましょう。

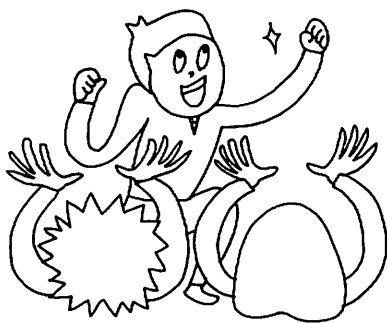
これは現金でないキャッシュ・デイスペンサー（形容矛盾ですが）が事務所に入っただけで、大変便利です。

第3項 人材のマネジメント

法律事務所は、極端な労働集約産業です。

専門家・非専門家をとわず、いかに優れた人材を確保し成長させることができるか、に組織の成否がかかっています。

ここでは主としてスタッフとの協働関係・採用・継続的教育等について述べます。



スタッフとの協働

ここでは、スタッフといかに効率的に協働を進めるかというテーマについて述べます。法律事務所におけるスタッフの資質の重要性は、これまで、あまりに軽視されていきました。

これは、職員は腰掛け仕事、ワープロ打ち、コピーとり、お茶だし、お使い、お給料は安く、適齢期になったら辞めてくれた方がいい、という考え方に代表されます。

さすがに、最近では、これを公言する弁護士は少なくなりましたが「弁護士が自分でワープロやったら、女の子の仕事がなくなるじゃない。」などと、つい本音がにじみでてしまう方が、まだまだ多数おられます。

私は、これまで、スタッフに対し、「弁護士補助職」という準専門家に成長してほしいとの意識をもって接してきました。これまで共に仕事をしてきたスタッフたちも、よくその期待に応えてきてくれたと思っています。

私の尊敬するS先生は、よくご自分のスタッフのことを「どう考えたって、私よりIQが高いんですもん、まかせた方が安心ですよ。」とおっしゃいます。S先生にかぎっ

ては、それは謙遜であることは明らかですが、それにしても、司法試験に受かっているだけで、たいした能力もないのにさも自分は賢くて、人間としても上等だ、というような顔をしている弁護士が、なんと多いことでしょうか。

私は、弁護士とスタッフとは、職制のちがいはあっても、上下関係でなく、協働関係だと考えています。

高いレベルの業務をこなしてくれることを期待し、時には厳しい要求もする反面、それにふさわしい待遇を提供し、敬意をもって接するよう心がけているつもりです。

スタッフがスキルアップし、より高度なレベルで弁護士業務の補佐をしてくれるようになれば、弁護士は「意思決定」をして「責任」だけとればいい、ということにもなります。これが、私の理想とするスタッフとの協働です。

人材には、人財、人材、人財、人財の四種があるといいます。

組織の宝となり放っておいても成長する「人財」。対価に見合うだけのはたらきをきちんとしてくれ適切な環境と教育で成長する「人材」。いないよりいる方がましの「人財」。いるだけで組織に害を与える「人罪」です。

人財にめぐり会えるかどうかは運命でしょう。努力や心がけでどうなるものでもありません。しかし、私たちは人材を得るように努力し、人在と人罪を排除するように努めなければなりません。

担当秘書制と事務局制

2

共同事務所における弁護士とスタッフとの関係で、問題になるのは、担当秘書制か事務局制か、という問題です。

理念型としていえば、担当秘書制とは「特定の弁護士の業務は特定のスタッフが担当する」というあり方です。事務局制とは「特定の弁護士担当職員は設けず、弁護士の業務を一旦、事務局全体として受けて、事務局内の誰かがその処理をする」との方式です。このいずれを採用するべきかは、スタッフにどこまでのレベルの業務を要求するかという点と関係しています。

私は、スタッフに対して、弁護士から指示を受けたことを処理するだけでなく、事件

の背景まで把握し、自らどのような対応をすべきかを考えて、弁護士に次にとるべきステップを提案してくれる、というレベルの業務を要求しています。したがって、必然的に担当秘書制にならざるをえません。

しかし、この担当制が固定化すると、事務局内で知識やノウハウの交換が円滑に行われず、人材が育たないおそれがあります。また、セクシヨナリズムが横行することにもなりかねません。

事務局制のメリットとデメリットは、担当秘書制の場合の裏返しです。事務局内での知識・ノウハウの交換は円滑に行われ、業務量は平均化されます。

しかし事務局制をとった場合には、スタッフ全員がすべての案件の内容を把握しているということ、期待できません。そこで、弁護士としてスタッフに依頼するのは「「事案の処理」というよりは、より細分化された「個々の事務処理」であるということになりがちです。

また、案件ごとに担当が決まっていらないのですから、スタッフに対し、事務処理を依頼することに「この処理を誰に依頼するか」と、「弁護士は頭を悩ませることにもなりか

ねません。弁護士が、事務局に何かを頼もうとしたが、スタッフは全員忙しそうなので、結局、誰にも頼むことができず、戻ってきて自分でやることにした、などという例もよくきくことです。

こんな事態を避けるためには、事務局長を置いて、すべての案件は事務局長に提出し、事務局長が責任をもって、各スタッフに事務処理を配点する、という体制をつくる必要があるでしょう。

このように担当秘書制と事務局制は、一長一短なのですが、私自身は、ある程度の高度の協働を行うためには、少なくとも案件ごとに担当スタッフが決まっている必要があると考えています。

スタッフの募集と採用

3

新事務所の設立に際しては、全員であるか、一部であるかは別にして、スタッフの新規採用が必要なケースがほとんどであると思われます。

スタッフ採用の時期については、できれば独立前に所属していた事務所で、独立の際にも行動してくれることを条件に採用できれば、それに越したことはありません。それが無理であっても、新しい事務所の企画段階から参加してもらえれば、設立にともなうさまざまなことがらについてサポートしてもらえるので、心強いはずです。

ただ、採用される側からすれば、まだ物理的に存在もしていない事務所に採用を申し込むということには、かなり大きな心理的障壁があることは承知しておく必要があるでしょう。

人材募集のメディアとしては、新聞、求人情報誌、弁護士会の求職者ファイル、大学・専門学校、の学生課への申込、人材派遣会社、職業安定所、インターネット、縁故などが考えられます。

新聞・求人情報誌は、一〇万円以上のコストがかかります。他方で多くの応募者を期待できますが、玉石混淆であって、絞り込みはかなり大変な作業になります。

弁護士会の求職者ファイルは、コストはかからず、経験者が多いことが魅力です。また、経験者については、前の職場での勤務ぶりを前雇用主にたずねることができる点に

メリットがあります。ただし、他の事務所と競合することが多く、また、前の職場の仕事の進め方に固執してしまうタイプがいけないとはかぎりません。

大学・専門学校の場合は、即戦力となることは期待できません。新社会人としての教育を一から行う覚悟が必要ですが、それだけに、旧来の常識にとらわれず自分の仕事のスタイルに合った人材を育成できる可能性があります。

人材派遣会社からの派遣の場合には、派遣社員自体が、派遣会社の広告塔であるという性質もあって、プロフェッショナルな仕事ぶりの人材をうることができるケースが多いようです。派遣会社との契約期間終了後に、正職員としても迎え入れるということも可能です。しかし、それだけに高コストであることは否定できません。

職業安定所にも募集をかけましたが、当事務所の場合には、応募者の数は少なく、また、こちらの採用条件と合致する人材の応募はありませんでした。

インターネットでは、いくつかの求人情報サイトがあり、当事務所も求人情報をアップしましたが、応募はあまり多くありませんでした。

縁故採用は、安心ですが、それだけに気づかいをしなければならない局面もできま

す。

いずれにせよ、現在は買い手市場です。あまりメディアを限定せず、広く人材を募集し、よい人がいたら果敢に採用するべきだと思います。

人材の採用のプロセスと注意点

まず、履歴書を送付してもらい、書類選考です。

この履歴書は写真付きで、手書きのものを送ってもらいましょう。「文字は人なり」というのはある程度真実です。写真も、どのようなものが選択されているかで、人となりが透けてみえることがあります。

パソコンの技能等を示したいと考える人には、別紙として詳細なパソコン版の履歴書や、自己PR文を送ってくれるように依頼してもよいと思います。

事後の連絡の便宜とパソコンの習熟度を見るためにEメールアドレスを記載してもらいましょう。メールアドレスを持っていない、という人は、残念ですが、採用を見合

せた方がよいと思います。現代において、月々数百円のコスト負担しかないメールアドレスを取得しようとしなくてもそのメンタリティーが問題だからです。

履歴書は、コピーをとってすみやかにメンバー全員に配布し、メールリングリストおよびミーティングで協議します。

採用できないと決まったら、すみやかに結果を連絡すると同時に、履歴書を返送するのがエチケットです。

迷った場合、意見が分かれた場合には、とりあえず面接してみることをお勧めします。大勢の候補者と会うのは、確かに大変ですが、事務所の成功はいかなる人材を得られるかにかかっていることを肝に銘じて、妥協せず、よい人を探しましょう。

面接の際には、事務所の概要、理念、相手に求める資質・能力、基本的な待遇などを記載した書面をつくっておき、それを示しつつ、まずこちらの事務所のことを十分に説明しましょう。

これはまず、相手に十分な情報を得てもらうという意味で礼儀でもあります。こちらの説明に対する反応ぶりは採否の判断にあたっての貴重な資料になります。また、相

手をリラックスさせる意味でも有益です。

面接を終えたら、印象の鮮やかなうちに協議することが重要です。

人事は、ご縁です。ここでは、多数決原理は排除しましょう。すなわち、積極的反対が一名でもいた場合には、採用はしない。

また、言語化できない漠然とした気持ちを大切にすべきです。データ上は申し分ないが、ぬぐえない不安感、違和感があるという場合には、採用を見合わせるに越したことはありません。

私が、採用に際して重要視しているのは、まずは品位・品格です。行動レベルのことは、指導することによって修正やレベルアップがはかれますが、品性に属することは、どうすることもできません。もうひとつは、柔軟性・将来性です。これから成長し成熟してゆく事務所ではたらくスタッフです。過去の業務処理方法に固執しない、素直で柔軟、変化していける人を採用したいと考えています。

面接した候補者には、往復の交通費全額を支給するのが礼儀です。

また、採否の通知は、できるかぎりすみやかに行うべきことは、書面審査の場合と同

じです。

採用が決まったら、なるべく早くに弁護士やその他のスタッフとなじめるように、折にふれて懇親の場を設けてあげましょう。

弁護士は、まだまだ縁遠い存在で、一緒にいるだけで緊張してしまうという人は多いものです。

弁護士としてスタッフに対して最低限保証すべきことから

5

私は、かつて所属会の弁護士業務改革委員会の副委員長として、事務職員研修の企画・実施を担当しました。

毎回、研修後にアンケートをとったのですが、極めて多くの方々から、改善してほしい項目として、次のものが寄せられました。個人的にも同様の不満を抱いておられる方を多数知っています。

- ・雇用契約書が存在しない。

- ・就業規則が存在しない。
- ・有給休暇がない。
- ・残業手当がない。
- ・ベースアップがない。
- ・退職金制度がない。
- ・社会保険制度がない。

まったく、このような「無法」を平然と行っている弁護士がいると思うと、法曹の一人として、はずかしいかぎりです。

これらをきちんと保障することは、雇い主として「最低限の義務」であると自覚する必要があります。それができないのであれば、そのような法律事務所は、人を雇用するのをあきらめるか、もしくは、市場から撤退するべきです。

当事務所においては、以上のすべてについて法律の定める基準かそれ以上を保障しています。

退職金制度については、中小企業退職金共済制度に加入しています。

社会保険については、加入にあたって議論がありました。

若い世代においては、社会保険制度に対する期待はほとんどなく、むしろ不信が根強かったからです。

社会保険制度が、早晚破綻することは、避けようのない事実でしょう。

にもかかわらず、使用者と被用者は、給与の八・五%という高率の社会保険料を強制的に徴収され続けています。かならずリターンが期待できる出費ならともかく、何も返ってこないかもしれない制度のために、使用者も被用者も月々大きな負担を強いられるのです。

若い世代にとってみれば、そんな将来の見えない制度のために控除を受けるより手取りが多い方がいい、と考えるのも自然です。雇い主としても、これだけの負担をするのであれば、社会保険制度よりも、よりレベルの高い福利厚生システムを構築できるのではないか、というのが議論のポイントです。

結論として、当事務所は社会保険に加入しましたが、社会保険に加入していることが、法律事務所ステイタスである、という考え方は曲がり角にきているかもしれません。

複数事務所の統合の場合の問題

6

複数の事務所が統合される場合には、それぞれの事務所の文化を背負って、経験も年齢も異なるスタッフがともに仕事することとなるので、弁護士としては、その融和をはかるために細心の注意が必要となります（程度の差こそあれ、弁護士同士にも同じことがいえます）。

この場合の問題点は、それぞれが背負っている「文化」とは必ずしも合理的なものとばかりでないが、慣れ親しんでいるが故に安心できる、という点です。

よって、異なる複数の仕事の進め方があった場合に、合理的な方法であるかどうかの方法選択の基準になるとはかぎりません。また、何が合理的であるかが、短期的には明らかではない、ということもあります。これらのことを認識しておくことが、精神衛生上、有益です。

この点についての即効的な解決策は、残念ながら存在しません。

とりあえずいえることは、以上の事態は、大は多国籍企業の合併から小は結婚まで、新たな組織の生成に必然的にともなうもので、いわば「生みの苦しみ」であると達観す

ることです。短期的な解決をはかろうとせず、それぞれがこれまで進めてきたやり方を尊重しつつ、時間をかけて、より普遍的で合理的な方法を構築しようと、大きく構えることです。

それにしても、法律事務所においては、これまでスタッフの仕事の進め方のノウハウについて、無自覚でありすぎたと思います。弁護士が医者なら、スタッフは技師であり看護婦であるはずです。技師によってバリウムの飲ませ方にちがいがあったり、注射や血圧のはかり方にちがいがあったりするの、どうにも感心しません。

この点、アメリカの大学における秘書コースやパラリーガル・コースにおいては、法律や手続の内容を超えた「仕事の進め方」について高いレベルでのスタンダードが構築され、これについての十分なトレーニングがなされています。

このような事実が、法律事務所の生産性を高め、また、労働者が転職しやすい社会環境を支えている、ということ、われわれ日本の弁護士も自覚すべき時期がきているものと思います。

今後、弁護士の数と職域が拡大するにともなって、これを支える専門スタッフの数と

質の向上とノウハウの共有も、組織的に進めていく必要があると思います。

教育と研修の必要性

7

人は育てなければなりません。

あまりとやかくいわないのがよい上司、というような考え方は、本人のためにもよくありません。一人前の社会人・職業人としてのスキルはいくら使っても減ることのない、貴重な資産です。お給料や退職金もさることながら、いつか「あの職場ではたらいでよかった。」と思ってもらえるように、人を育てることを心がけましょう。

まずは、日常の仕事を通して、社会人としての基本を、身につけてもらいましょう。次いで、プロフェッショナルなスタッフとしてのスキルを身につけてもらえるように、誘導していきましょう。

弁護士会での、研修等があったら積極的に参加を勧めましょう。スタッフの側から、勤務時間中に研修にでたいとはいいいにくいものです。こちらから、参加費をだしてあげ

るから、といって送りだしましょう。事務所を一時的にあけることに不快感を示したり、わずかな参加費の支給をしる弁護士もいるようですが、そういう貧乏くさいことはやめましょう。

いくつかの書籍やビデオが発売されていますが、一度に与えても消化不良になります。成長の度合いに応じて、適切な部分を少しずつ学ぶように勧めましょう。

法廷にも、時には連れて行って、われわれの裁判所での仕事ぶりを見てもらいましょう。もちろん、事前、事後に解説をして、スタッフの日々の仕事とわれわれの法廷での活動がどのように結びつくのかを見てもらいましょう。

民事なら原告・被告の本人尋問が一回で終わる手続、刑事なら一回結審の事件が適切です。

文書については、簡単な連絡文書から始めて、徐々に高度な文書を作成できるように導いていきましょう。この場合、スタッフがつくった電子データに、弁護士が直接上書きしてはなりません。面倒でも、プリントアウトに手書きで朱をいれて、作成したスタッフ自身に打ち直してもらいましょう。その過程で、どういう理由で、手を入れたのか

かを感覚的に理解してもらうことが必要です。朱を入れた理由について、簡単でいいのでコメントをすれば完璧です。

朱を入れた文書は、廃棄せずにファイルして保存しておくように指導しましょう。

同じ間違いを繰り返す場合には、遠慮なく指摘しましょう。

上達した場合には、きちんと評価することばをかけましょう。

こうした過程を経て成長したスタッフには、後進の指導をお願いしましょう。

なお、スタッフに法律に関連する資格、宅地建物取引主任者、社会保険労務士、行政書士、司法書士などにチャレンジしてもらうこともよいことです。

従業員の研修については、都の助成制度がありますので、インターネットで調べてみるとよいと思います。

総務・経理・会計担当専門スタッフの採用

ある程度事務所の規模が大きくなると、個々の弁護士の事件処理を超えた全体に関わ

る仕事のボリュームが大きくなってきました。

法律事務に携わるスタッフが、そのかたわらこのような仕事をこなすことは、小規模の事務所ではあたりまえですが、規模の拡大とともに、徐々に困難となってきました。

そこで、当事務所では、総務・経理を専ら担当するスタッフを雇用しました。彼女に担当してもらっているのは、主として以下の事務です。

- ・ 外部への請求書の発送（請求書の作成自体は、案件を担当する職員が行います）
- ・ 入金確認事務
- ・ 弁護士間の報酬分配事務
- ・ 右にともなう源泉税納付事務
- ・ 給料計算・振込に関する事務
- ・ 雇用保険・社会保険に関する事務
- ・ 中小企業退職金共済に関する事務
- ・ 事務所の固定経費の支払いに関する事務
- ・ 事務所の備品・消耗品の管理に関する事務

- ・ ホームページの作成・更新
- ・ 来客および電話の一次受付
- ・ その他、個別の案件に関わらない事務所全体に関わる事務

雑用アルバイトの採用

9

構成員の数が多くなると、コピーとり、書類の提出、物の運搬、お茶だし、片付けのように、必ずしも、事件の内容を把握してなくても処理することができる庶務・雑務も増えてきます。

このような業務を、案件ごとにそれぞれの担当スタッフ自身が行っていたのでは、むだが多いので当事務所では、雑用係のアルバイトを採用しました。

雑用係のアルバイトというのは、なかなか微妙な立場です。

外国の会社や法律事務所では、オフィスボーイやお茶だし専門の係がいるのがむしろ普通ですが、階級意識の希薄な日本では、一人前の社会人にこれをお願いするのは、な

かなか気をつかうことがらです。

したがって、他のスタッフとは、客観的に見て、「明らかに立場のちがう人」を採用するのが無難です。

たとえば、フルタイムではたらく気のない主婦。

単位をとってしまって暇な学生。

はたらきながら学びたい司法試験受験生。

実際には、雑用係といっても、それだけで一日中仕事があるわけではありませんので、一定の法律事務も担当してもらっています。

雇用に関連する助成制度

現在は、失業率が5%を超える時代です。

政府や地方自治体も雇用対策には力を入れています。

その一環として、東京都では新たに設立された事業所について、採用した従業員の給

与の三分の一を、一年間補助するとの制度があります。詳しくは、東京都労働経済局のホームページをご覧ください。

当事務所では、この制度の申請をして、補助金の支給を受けることとしています。

新たな法律事務所を設立した場合の資金繰りには、不安がともなうものです。このような制度については、積極的に情報収集をして、活用するべきでしょう。

しかし、新事務所開設に向けてさまざまな事務を行うなか、これらの申請を自前で行うことは、かなりの負担となります。

また、経験がないと、思わぬことから適用が受けられないことにもなりかねません。たとえば、この制度の適用対象は新規事業所ですので、前の法律事務所での雇用主が、スタッフをそのまま新事務所に入れた場合には「新規事業所ではない」との認定になってしまうおそれもあります。

このような場合の申請のノウハウは、経験ある社会保険労務士のよく知るところです。一定額の基本手数料と支給を受けられた場合には一定割合の成功報酬がかかりますが、社会保険労務士に依頼するのが適切だと思います。

自らの事務所のことで他業種の専門家と懇意になっておくことは、いつか事件処理や新規顧客開拓につながる、というメリットもあります。

第4項 事件のマネジメント

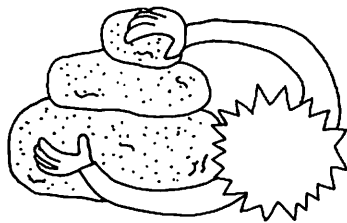
共同事務所であるかどうかにかかわらず、事件に恵まれるということは重要なことです。

最低限、構成員と家族の生活が、経済的に成り立たなければ、どうにもなりません。

そのレベルを脱却したら、自らの成長度合いにふさわしい事件を手がけることができるように、自分をプロデュースしていきたいものです。

我々の人生は、われわれが生涯をかけてつくりあげる作品です。充実した人生は、待っていてもやってくるわけではなく、そこには、それなりの構想や戦略が必要でしょう。

ここでは、事件にどのように対処するかについて考えてみます。



目の前の仕事にかける

I

事件に恵まれることは重要ですが、そのための王道があるわけではありません。

私の尊敬する税理士のM先生によれば、はやる食べもの屋の条件は「うまい、安い、きれい」であって、しかも、この順で前者は後者の前提条件になっているとのことでした。「うまい」ということは、すべてのベースである。

弁護士も同じでしょう。まずは、誠実に目の前の仕事に向かい、高いレベルの成果を上げる。それによって依頼者に満足してもらい、一人ずつ信頼してくれる依頼者を増やしてゆくしかありません。

弁護士の仕事で、個人の着想が結論を決定的に左右するというケースは、それほど多くはないと思います。ですから能力のちがいを気にする必要はあまりないと思います。

ただし、スピード感覚については、法曹界は特殊です。法曹界一般の時間感覚は、一般社会では「異常に遅い」とされます。迅速を心がけるに越したことはありません。

そのうえで、まじめに誠実に一つひとつの事件処理を行うこと。説明と報告は、依頼者に対して、丁寧すぎるくらいに行うこと。

ここでも文書主義は重要です。口頭での説明・報告だけでなく、整理して、書面で行う。この点については、後に「文書の商品性について」の項でさらに述べることにします。

会社などの組織を依頼者とする仕事の場合には、トップだけでなく、第一線の現場で働く担当者との信頼関係を築くことを心がけましょう。現場の苦勞をとにもすることは、人と人を結びつけるもっとも強い絆です。

こうした地道な仕事ぶりは、必ず見ていてくれる人がいるものです。人が人を呼んで、少しずつ人脈が広がっていくはずですよ。

人間関係のメンテナンス

2

依頼者にかぎらず、人脈や人間関係を維持し、発展させるためにはメンテナンスをすることが必要です。去る者は日々に疎し、ですから、これを引き留め、時に距離を縮める努力が必要です。

苦労を共にしたメンバーを集めて同窓会をする。

年賀状をだす。内容は紋切型だけでなく、少し自分の内面をさらした内容にする。

頂き物については当然ながら、お礼状を書く。

人事異動や引越のあいさつには、簡単でいいから返事をする。電子メールが普及して、この点もずいぶん気軽にできるようになりました。

弁護士というのは、ふつうの生活をしている人からみると、まだまだ縁遠い存在ですから、こうしたパーソナルな接触は多くの場合、相手にとっても、メリットです。

そんなことの積み重ねのうちに、自分に転機をもたらす人が必ず現れます。それを待ちましょう。

裁判所・同業者・親戚ルートなど

3

依頼者ルート以外に仕事を獲得するルートとしては、裁判所があります。破産再生部や商事部からの委嘱に基づく管財人、監督委員、再生委員などの仕事です。共同事務所であ

り所属弁護士やスタッフの間でノウハウの交換・共有が行われていることや、規模の大きな事件にも団結して対処できることは、裁判所との関係で、大きなメリットとなると思われます。

弁護士ルートというのがあります。先輩からの仕事の紹介や大規模な倒産事件の管財人団への勧誘などでしょうか。この場合も、普段の仕事や弁護士会の活動を誠実に行之、先輩の弁護士の信頼を得る意外に王道はありません。

親族・親戚ルートもありますが、親族・親戚の仕事をする際には、依頼者と弁護士という割切りのできない感情が双方に生ずることがあり、トラブルが生じやすいので注意が必要です。

おじさんの社交ルート、というのもあります。ライオンズクラブ、ロータリークラブ、青年会議所あたりです。お好きならどうぞ、というに留めます。

安い弁護士はよい弁護士か

4

「安い」ということは、顧客を得るために、どのくらい重要でしょうか。

私自身は、弁護士費用は安ければ安いほどよいとは思いません。

採算を度外視した、献身的な努力というのは、近視眼的には美談かもしれませんが、そればかりでは長続きしません。良質のリーガル・サービスの普及という観点から、長期的には問題です。安いよりも、リーズナブルであることと、弁護士が行う業務の内容と量、報酬の額について、十分な説明がなされ、納得されることの方が、重要であると思っています。

もちろん依頼者のキャッシュフローに配慮することは必要です。

勝ち筋の事件であれば、着手金を減免して、報酬金で調整してあげること。

分割払いを認めてあげること。

法人と個人で、ダブル・スタンダードにすること。法人や事業者の場合、弁護士費用は損金処理できますから、節税効果を考えれば実質負担はほぼ半額です。これに対し、個人は、すべて自己負担で節税効果ありません。そこで、利益のでている法人からは

しっかりとる、個人からはうすくとる、という二重の基準が合理的なものとなります。

以上の点に十分に配慮し、説明した上で、それでも払えない依頼者については、私は「意気に感ずるかどうか」で報酬請求を放棄するかどうかを決めています。「一生のうちに一人でいいから、弁護士の手助けが必要な人がいたら紹介してくださいね。」と申し添えて。

ある高名な先生は「弁護士報酬はお布施だ」などといって、馬鹿なマスコミがこれを賞賛していましたが、困ったものです。相続した顧客基盤と立派なサイドビジネスをお持ちなら「報酬はお布施」ですむでしょうが、生活のかかった大半の弁護士はそんな暢気はいってられません。依頼者サイドから見たって「報酬はお布施」なんて、高級寿司屋の「時価」みたいで、不安でたまりません。

我々は、こうした考え方が、いかに業界をスポイルしてきたかに気づくべきだと思います。

事務所の外観・弁護士の服装などについて

5

「きれい」であることも、これからの法律事務所・弁護士にとっては、無視できない重要性を持つてくるはずだ。

事務所がどのような外観を有しているかは、事務所や弁護士の考え方やセンスを表す記号です。このことは、ことばかみや服装、振る舞いとあいまって、顧客や潜在的顧客に、言語化できないメッセージを送り続けます。

弁護士の絶対数が少なく、弁護士でありさえれば生活を維持できた時代ならともかく、弁護士数が増え、弁護士に関する情報が公開され、依頼者側に選択の自由が生ずる時代には、このような点を軽視することはできません。

服装などについても同じです。

頭髪はボサボサ。服装はよれよれ。態度は尊大。くさい。

そんな弁護士では困ります。

上から下までベルサーチで飾り立てる必要はありませんが、こざっぱり、といきたいものです。

依頼者の接待は必要か

6

私は、依頼者を接待することも、接待されることも、必要ないと考えています。これが事件処理に役立ったり、顧客開拓に貢献したりするとは思いません。

一緒に飲まなければ、依頼者の本音を引きだせない、という意見がありますが、飲んで出てくるような本音は、通常の会話で透けて見えるものです。

一緒にゴルフをすることが、顧客開拓につながる、という意見も事実なのかどうかはよくわかりません。

どのみち無理は続かないのです。好きでもない接待のための接待は、するのも、されるのもやめておくことです。

一緒に飲むのが楽しければ、飲めばよいでしょう。一緒にゴルフをするのが楽しければ、すればいいでしょう。ただし、たかりにならないように。

私は、むしろそうした時間は、家族と過ごしたり、自然やアートにふれたり、瞑想したりすることに費やしたいと考えています。

接待に時間と費用をかけるなら、依頼者や見込み客に、季節の贈り物や、誕生日祝

の手紙を書く方が、よほど気が利いていると思います。

文書の商品性について

法律事務所の商品は、文書です。

内容はもとより、形式や見た目の美しさにも細心の注意を払うべきです。

この点においても、わが国のレベルはまったくお粗末です。「司法を、市民の身近に」というならば、身近に思える商品を提供する必要があります。専門的で国際的な問題に対応する、というならば、それにふさわしい表現と形式を模索するべきです。しかるに、そのような努力を自覚的に行っている法曹は極めてまれです。

内容については「法律家の使うことばは外国語だ」と心得て、できるかぎりわかりやすく表現することを心がけるべきです。私は「ひととおり日本語を学んだ欧米のインテリが、一読して理解できる日本語」で表現することを心がけています。

見た目の美しさも、中身に負けず劣らず重要です。形式は中身を表す記号なのです。

この点についていえば、法曹界の文書の大半は「醜惡」であるとするらいてよいと思います（もっとも官界と経済界の大半も同様です）。

文字の大きさ、フォントの種類、字間、行間、上下左右の余白をどうするか、宛先の表示、発信者の表示、タイトルの付け方などなど、工夫すべき点はいくらでもあります。封筒や用紙の紙質、色、デザイン、宛名書きの美しさについても同じです。

自らが発している文書が顧客を引きつけるに足る内容を備え、衣装をまとっているかについては、不断の点検が必要です。

受付・電話対応の商品性について

8

かつて職場をともにしたーさんは、弁護士事務所のスタッフの鑑ともいうべき人でした。

「先生の事務所に電話をして、電話に出る女性の声を聞くととても安心するんです。」と何人の依頼者からいわれたかしれません。また、尊敬する先輩の先生方からも「すば

らしい応対ですね。ほめてあげておいてください。」「あんな人をどこで探したんですか」と幾度となくいわれました。もちろん来客時の応対についての評価も同様でした。

彼女は、顧客の名前を記憶しているだけでなく、顧客やその関係者が置かれている状況、私に電話してくる弁護士と私の関係の疎密まで把握しており、それらを反映しつつ、温かで、しかも、出すぎない応対をしてくれていました。そんな彼女の、弁護士補助職としてのスキルも際立っていたことは、いうまでもないでしょう。

当然の結果として、彼女を雇っている事務所や私に対する評価も上がり、何人もの新規顧客を得ることとなりました。

電話の応対をきけばその企業の将来がわかる、といわれ、それに関する書籍が出版されているほど、電話応対は大切です。

スタッフだけでなく、弁護士自身の応対も同様です。

出会ってもしろくあいさつができない、電話をしても事務所名ろくに名乗れない、「お座敷に出せない」弁護士やスタッフで生き残っていくことのできた時代は終わります。

面談時電話応対のルールについて

9

弁護士が接客中にかかってきた電話、あるいは事務所内の打合せをしている最中の電話をつなぐかどうかは、見解の分かれるところです。

この点は、かつて日弁連コンピュータ委員会のメーリングリスト「Dacc」でかなり議論がなされていたことを記憶しています。

私自身は、接客中、会議中にかかってきた電話にはでません（ちなみに食事中にかかってきた電話についても、いったん切ってかけ直すことにしています）。

電話はこちらの都合を考えずに勝手に割り込んでくる、失礼なメディアであり、電話をしてきた相手よりも面談中の相手を優先すべきだからです。また、会議の雰囲気が増して散漫になるのを避けたいからでもあります。

特別に緊急の場合以外は、つながず、会議終了後にコールバックすると答えてもらっています。どうしても、つないでほしいといわれる場合にも、会議室の電話は鳴らさず、メモでその旨伝えてもらいましょう。

第5項 成長あるいは成熟のマネジメント

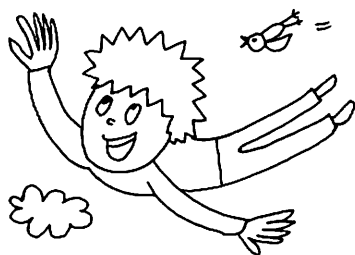
とりあえず事務所の経営は軌道に乗った。

その先にゆくために何をすればよいのか、がここでのテーマです。

これまで述べたところは、私自身の経験に基づくところが大半ですが、これから述べるところは、未経験の構想にすぎません。

私たちの事務所も、「軌道に乗った」などとはおこがましいかぎりで、なんとか墜落せずに飛び続けている程度の状況です。

そのような状況で、少しだけ未来のことについて思いを巡らしてみました。



成長をめざすのか成熟をめざすのか

I

事務所の経営が軌道に乗った。

その先の問題は、成長を目指すのか成熟を目指すのか、です。別のいい方をすれば、デパートになるのか、ブティックになるのか。こういうと、私は吉野屋になる、あるいはコンビニになる、という人もいそうですね。それもよいと思います。

私自身は、規模の拡大路線をとるつもりはありません。

理由の第一は、私自身の資質です。自分の資質として、あまりに大きな組織にはなじむことができないと思います。ただ、現在の事務所の規模は不十分だとも思っており、適正規模まで成長させていくことは、今後の課題です。

拡大路線をとらない第二の理由は、現在の事務所のアイデンティティに関わります。

私たちの事務所は、人生や経営の重大事に直面している方々に、体温を感じられる距離で、きちんと対応できることを、第一の目標に置いているからです。

いずれにせよ、成長と、成熟のいずれを基本に置くのかについては、自覚的であるべきです。

私自身は、現在の構成員である六名の弁護士と一名の司法書士の経験と力量をもってすれば、今後起こりうる法律問題の大半には対処できるのではないかと思っています。

問題は、時間の有限性だけです。

時間の有限性に対しては、新人弁護士の採用とスタッフの能力の向上で対応するほかありません。

専門分野や能力の問題で対応できない部分があるとすれば、その第一は、税務・会計の分野です。これについては、ある会計事務所と提携関係にあります。また、公認会計士の資格を有する複数の弁護士とも密接な関係がありますので、これらのネットワークを駆使することで当面対処しようと考えています。将来においては、税理士、公認会計士、又はこれらの資格を併有する弁護士に事務所に参加してもらえたいことを切望しています。

もうひとつ、現在の体制で対応できないのは「高度に専門化された国際的法律問題」です。わが国の商法や労働法、あるいは国際間取引に関わる「普通の国際的法律問題」

問題なら、私自身が相当程度対応できると思いますが、あまりに専門的な分野については（リース取引の分野をのぞいて）対応することができません。また、対応したいとも思いません。これに対応できる体制を整えることは、あまりにコストがかかります。この分野については、外部の専門家に委ねることになりましょう。

結局、現在の体制で対応できない分野については、専門家を招くか、又は、外部の専門家と連携して処理する、ということを考えています。

自ら処理することはできなくとも、どこの事務所がどのような事件処理に長けているかを知る。つまりは、我々の事務所がポータル・サイトの役割を果たせるようになればよいと考えています。

ただ、以上は、現在の暫定的な考えにすぎません。

未来は常に霧の中です。

モデルとすべき組織を見さだめ、それにキャッチアップし、さらに改良を加えてその先をゆくことが成功の鍵となるという時代は、すでに終わっています。

私たちにできることは、常に感性を研ぎすまし、柔軟に変化し、時々にはふさわしい私たちのあり方を、自身で創り上げてゆくことだけです。そのヒントは、おそらく法曹界ではなく、他の業界で発展しつつある業態の中にある、と思っています。

写真

著者

イラスト

大田真緒

あとがき

本書の原稿執筆が最終段階にさしかかった二〇〇一年九月二一日、ニューヨークのワールド・トレーディング・センターに旅客機が二機突入するという事件が起きました。わが国がこれまで依拠してきた価値の体系が崩壊のまっただ中にあり、その再構築の端緒にもつかないうちに、さらなる混沌が追い打ちをかけることとなったことを、誰もが実感されたことと思います。

弁護士をとりまく状況も、まったく時代状況の相似形のように思えます。

慣れ親しんだいままでのやり方では、どうにもならない。資格があるというだけで、そこそこの生活は維持できる、そんな時代は終わりました。折から、司法制度改革審議会意見書が発表され、今後、さまざまな制度改革が相次ぐことでしょう。

どのような理念が提示され、どのような制度改革がなされても、その理念や制度に息を吹き込み、活きたものにするのは、われわれの日々の行動です。

省みて、私たちは、社会全体を構成するひとつのユニットとして、成果を上げ貢献す

るために十分な努力を行っているでしょうか。それぞれが獲得したノウハウを公開し、共有し、承継し、業界全体の水準を上げ続けるシステムをつくる努力をしているでしょうか。法曹界に通用するだけでなく、社会に通ずる、開かれた「常識とことば」を培っているでしょうか。

我が業界は、こうしたことに無自覚であるか、自覚していても日々流されているだけであるか、あるいは的はずれの努力をしているだけにみえます。

司法修習生であった一三年前から、私は同じ思いを抱いてきました。この間に、知り合うことのできた国内外、業界内外の多くの先輩・友人の方々との交流は、その思いをいっそう強めるばかりでした。本書は、そうした思いを一三年間抱き続けてきた、現在の私の断面図、です。

本書は榊トール代表の鈴木章さんの勧めで執筆することとなったものです。私のささやかな実践をまとめることに、いかなる意味があるのか、と逡巡する私を、どうにか最後までたどりつかせてくれたのは、ひとえに鈴木さんのおかげです。また、担当編集者

の大田真緒さんは、緻密に原稿をチェックしてくださっただけでなく、私が撮りためた膨大な数の写真の中から本書にふさわしい数葉を添えるとのアイデアをだし、実現してくださいました。おふたりに、心から感謝いたします。

最後に、職業人としての私を、導き、育て、支え、インスパイアしてくださった方々のお名前を掲げて、感謝の意を表します。

二〇〇一年九月二五日

近藤早利

Special thanks to

内野经一郎 公子

下河辺和彦

山口和男 宮崎乾朗 山本和昭 平野智嘉義
伊藤廣保 中西武夫 満田忠彦 吉岡征雄
高橋正 伊藤鉄男 六車明

*All personnel who belonged to Tokyo Aoyama Law Office
from 1990-1992, especially,*

Hideo Ohta, Hiroshi Kinoshita,

Hiroshi Kondo, Marea Suozzi

Fredric Rand, Francisco Toshio Ohno, Rodney Ford,

Tanako Hasegawa

井石亜紀 紺谷文枝
白鳥万里子 篠崎恵子

朝日純一

山岸憲司 高中正彦 巻之内茂 久保貢
関根稔 並木政一

水上保治 大石彩子 飛鳥勝幸 仁藤和夫

田中孝平 福島正修 飯田繁 大多和光 市川充
小松幹彦

Edward A. Jaffe

辻亨 辻佳宏 辻希 古澤昌彦 岡山未央子
横店恵美 半澤久美子 内野大三郎
宮下理恵 山口亜香音

森田剛 高橋佑輔 大槻浩 平塚政男
木所いつよ 加藤哲朗 細見興徳
新井槌恵 平本純一郎 工藤洋司
三宅正志 高橋信也

近藤崇雄 近藤 章 平林政義

池谷雅一 宜子

弥生 准介 早紀

近藤 清 啓子

著者略歴

近藤早利 (こんどう さとし)

- 1959年岐阜県に生まれる。1983年一橋大学法学部卒業。1987年司法試験合格。1990年司法修習終了(42期)。
- 東京弁護士会所属。東京青山法律事務所、下河辺・近藤法律事務所を経て、2001年「第一中央法律事務所」を設立、現在に至る。
- 一般民事・商事事件のほか、数多くの倒産事件を手がける。(株)日本リースの会社更生事件において、国際部門・船舶航空機の国際リース部門を担当。

東京弁護士会弁護士業務改革委員会、司法修習委員会、税務委員会、法律相談センター運営委員会、広報委員会、インターネット協議会、コンピュータ運用協議会の委員・副委員長等を歴任。

連絡先

第一中央法律事務所

〒103-0027 東京都中央区日本橋3-3-11

第一中央ビル6F

TEL.03-3281-7716 FAX.03-3281-7726

E-mail: kondo.satoshi@1ch-law.com

<http://www.1ch-law.com>

法律事務所をつくる。(スプリット&マネジメント型)

—いま、なぜ共同事務所なのか—

2004年9月1日 第1版第2刷 (定価は表紙に表示してあります)

著者 近藤 早利

発行人 鈴木 章

発行所 株式会社 トール

〒101-0054

東京都千代田区神田錦町3-20

神田錦町ビル205

TEL 03-3770-6051 (代)

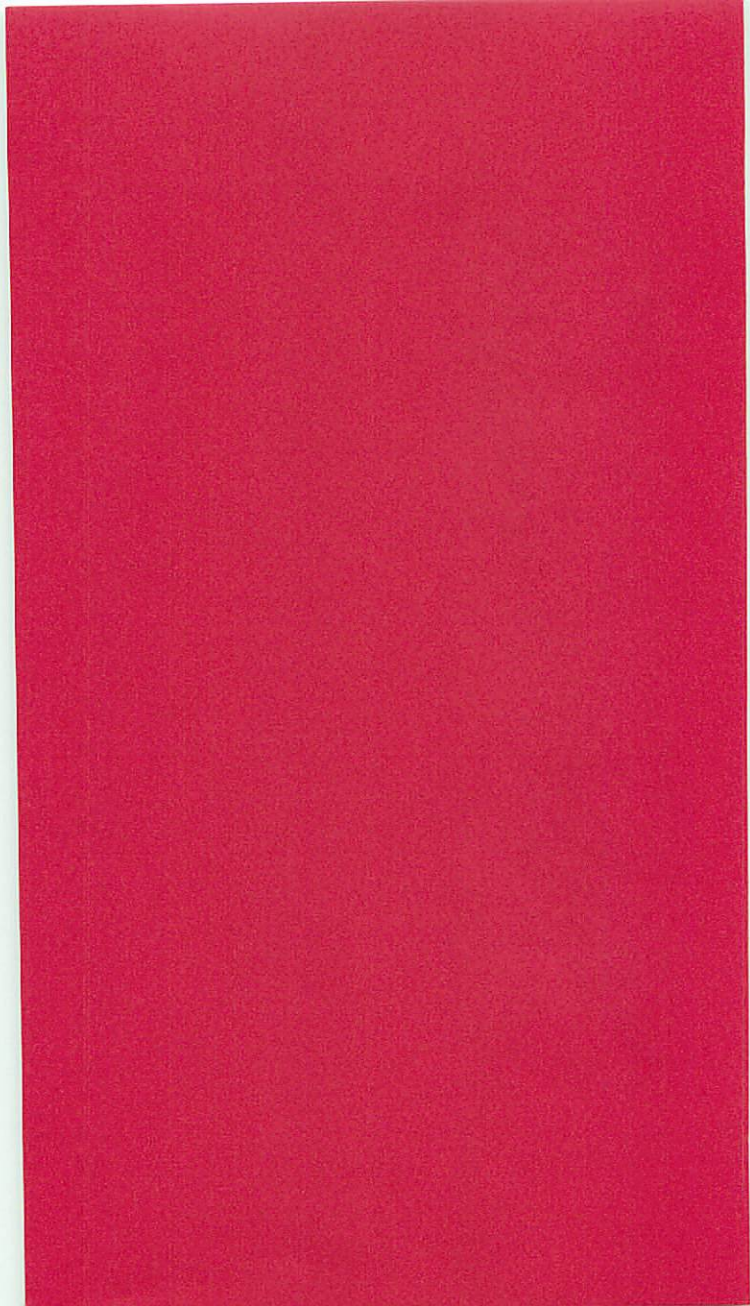
印刷・製本 モリモト印刷株式会社

© Kondou Satoshi, Tall 2001

Printed in Japan

※本書の無断複写(コピー)は、特定の場合を除き、著作者・出版社の権利侵害になります。

ISBN4-925180-07-X



Tall