

■事務所経営における，法律事務職員の活用について

日弁連弁護士業務改革委員会

弁護士補助職認定制度推進小委員会

1 「弁護士増員時代」と事務職員

(1) 事務職員の状況

新司法試験制度に伴う司法修習 60 期からのいわゆる「弁護士増員時代」において法律事務所の事務職員にはどのような変化がみられたのか。

事務職員数に関する統計データは存在しないが，2015 年（平成 27 年）に岡山で開催された第 19 回弁護士業務改革シンポジウム第 3 分科会（以下「岡山シンポ」という。）における報告では，「弁護士数（3 万 5,045 人）とほぼ同数か，もしくは弁護士数より若干上回る程度ではないか」との報告がなされている。

また，事務所の弁護士数に対する事務職員数に関しても，前掲報告中で言及されており，1 事務所あたりの弁護士数が 1～6 人（約 82%）に対して，事務職員数が 1～6 人（約 77%）となっており，「一事務所における事務職員数は，弁護士の人数と同等かプラス 1 程度ではないか」との分析が行われている。

つまり，従来型の弁護士数に対して，ほぼ同数又は少し多い事務職員数の構成か，1 人の事務職員が複数の弁護士を担当するといった構成が考えられる。

一方で，いわゆる「過払いバブル」の影響や，特定の事件分野に注力するタイプの法律事務所の登場により，これまではあまりみられなかった，1 人の弁護士に対して 4～5 人，場合によっては 10 人以上の事務職員が業務を行うようなスタイルの事務所が増加している。そのため，いわゆる「五大事務所」といった企業法務中心の事務所以外でも，従業員数が 100 人を超えるような法律事務所も散見されるようになってくる。

(2) 「イソ弁か事務職員か」という問題

岡山シンポにおいて，弁護士増員に伴い，事務職員の代わりにイソ弁を雇用する方が合理的ではないかという仮説があったが，弁護士補助職認定制度推進小委員会にて行った弁護士へのインタビューの中で，事務職員に対してより深い専門性や幅広い業務領域を求める弁護士からも，従来の秘書的業務を求める弁護士からも事務職員の代わりにイソ弁を雇用するという点については否定的な意見が寄せられた。

これは，前者の立場に立てば，事務職員の業務領域を増やすことで，弁護士が弁護士にしかできない業務に集中し，結果，案件受任や営業活動，また，よりクオリティ

の高い仕事に専念できるということであり、後者の立場であれば、事務職員は秘書的な業務や事務作業に専念し、ボス弁・イソ弁がより弁護士業務に注力することで、明確な業務分担による業務効率の向上と考えることができる。

(3) 働く場としての弁護士業界の知名度と事務職員

従来、法律事務所の事務職員に対するイメージとしては、司法試験受験生が勉強しながら働く「書生」的なイメージやいわゆる弁護士の秘書といったものが多かったが、近年では、海外や国内の弁護士ドラマなどを通じて、また、ロースクール卒業生の進路などとして法律事務所の知名度が増している。加えて、いわゆる「過払い」事案によって一部の事務所にて大量の事務職員が雇用されたことも、働く場所としての弁護士業界・法律事務所の知名度向上に影響を及ぼしていると思われる。

以前から民間の弁護士向け転職エージェントや転職サイトがあったが、最近では事務職員向けの転職サイトも増えている。

2 法律事務所の経営複雑化と事務職員の職域の拡大

(1) 法律事務所経営・運營業務の複雑化

近年、法律事務所の経営は、より複雑化している。広告自由化、弁護士増員、IT ツールの進化、業務拡大などによって弁護士間の競争が激しくなるとともに、経営者弁護士が考えなくてはならないことも多岐にわたってきている。

こうした経営の複雑化の要因について、大別すると、①人事評価、組織管理、人的資源の管理、②業務管理、案件進捗管理、③営業、広告、広報等の運営、④IT 化、IT ツール導入、システム化といった運営管理、⑤会計、財務、資金調達といった財務会計等によるものと分析できる。

経営陣が1人のボスであっても、複数の共同パートナーによるものであっても、又は、弁護士法人であったとしても、少数の弁護士が自ら調査、検討し、判断を行うことが難しくなってきていると思われる。

一方、こうした事務所経営・事務所運営に関して、法律事務所における事務職員の新たな職域の拡大ととらえて、経営やマーケティングの専門家や IT 技術者といった専門性をもった人材を法律事務所の職員として雇用したり、自ら法律事務所の門を叩くような事例も増えているように思われる。

(2) 事務職員の職域拡大と新たなキャリアパスの形成

こうした状況を踏まえ、事務所経営の複雑化に対応するため、事務職員が従来的な職域に加えて、どのような分野での活躍を期待できるかを検討すると、一例として、①法律事務分野以外での依頼者対応、②弁護士の指揮監督を前提としたより高度な

法律事務の担当，③IT，広告・広報，会計等に関する専門家としての事務の担当，④事務所の経営や運営に関するサポート，企画運営などが考えられる。

①の法律事務分野以外での依頼者対応の例として，岡山シンポにおいては，心理カウンセラーの経験や資格を持った事務職員が，離婚事件等の事案において，依頼者とのコミュニケーションについて弁護士をサポートするような実例や，民間の相続アドバイザー資格を持った事務職員が弁護士の指揮監督の下ではあるが，相続事件にまつわる様々な士業（司法書士や税理士等）の「ハブ」として調整等を行う事例が紹介された。

また，そうした専門性とは関係なく，弁護士に対して気軽に話をしにくいと感じる依頼者と弁護士との間の「潤滑油」としての事務職員の役割についても言及された。

②のより高度な法律事務の担当の事例としては後述するが，日弁連事務職員能力認定制度による研修制度や認定試験を通じた事務職員の能力担保を前提にして，定型的事務処理だけでなく，弁護士の指示の下でより高度な法律事務を担当させることが挙げられる。

③の IT，広告・広報，会計等に関する専門家としての事務の担当に関しては，いわゆる他業種からの転職してくる場面を視野にした人材の活用であるが，近年の IT 技術の進歩は凄まじいものがあり，業務の効率化，事件や依頼者などのデータ管理，リモートオフィス，クラウド化等あらゆる分野に及んでいる。

日弁連弁護士業務革改委員会では，「法律家のための IT マニュアル」を出版しているものの，事務所全体のシステム化といった場合には，外部の業者に依頼するにせよ，事務所内で構築するにせよ，ある程度専門的な知識を求められることも多い。そうした役割を事務職員が担うことは考えられることであろう。

また，今日，案件獲得の手段として，インターネットをはじめとした広告を行う事務所も増えてきている。弁護士ドットコムによると弁護士の登録会員数は 1 万人を超え（有料の登録会員は 3,000 人程），事務所のウェブサイトやブログ，Twitter や Facebook といった SNS も含めた広告・広報活動に取り組む必要性も増している。広告・広報業務には広い意味でのマーケティングの知識や経験が求められるため，マーケティングの担当者として他業種から転職する話も耳にするようになっている。従来から事務職員の役割の一つであった，経理や社会保険等の担当者についても，近年では，単なる領収書の整理や会計ソフトへの入力だけではなく，財務・資金繰り等の知識や経験で，経営者弁護士をサポートするような役割を担うこともあり得る。

最後に④の事務所の経営や運営に関するサポート，企画運営についてであるが，近年，大手企業法務事務所が，大手企業の役員等を経営や事務所運営に関する外部専門家として招聘する事例が話題となった記憶も新しいが，事務所運営や経営の補助，

また、データの分析や経営戦略の方向性の策定、人事評価制度、組織運営など様々な面においてボスやパートナーをサポートする役割を弁護士以外の人間が担う例が出始めている。これは従来のいわゆる「事務局長」的なポジションの発展系である場合もあれば、いわゆる一般企業の「経営企画室」といった性質を持つような場合もあるものと推察される。

3 日弁連・弁護士会の事務職員施策

前項②で指摘のあった事務職員に一般的な事務の範囲を超えたより高度な法律事務を担当させることについては、その前提として実務能力のある有能な事務職員がどの程度いるのか、活用したくても安心して業務指示できないのではないかとの懸念があるが、この点、日弁連の能力認定試験合格者の存在は、大きな目安となる。

(1) 日弁連事務職員能力認定制度に基づく研修と認定試験

日弁連事務職員能力認定制度は、法律事務所に勤務する事務職員が、弁護士業務を補助するため必要な実体法及び手続き法並びに弁護士倫理に関する知識を習得し、その能力を向上させることによって事務処理能力を高め、ひいては市民に対してより充実した法的サービスの提供を図ろうとすることを目的として、2008年（平成20年）から日弁連が実施している全国統一の事務員研修と認定試験の制度である。

第1回から第8回までの合計で、2015年度までに延べ7,360人が受講し、6,032人が受験をして、3,965人が合格している。

能力認定制度による研修で学び試験で試される能力は、手続的な実務面で弁護士が信頼して、ある程度の包括的な指示に基づき、業務を任せることができる水準である。

- ① 弁護士の指示や意図がわかる程度の基本的な法律知識を持ち
- ② 定型的な実務をこなし書記官や他の役所の公務員等と対等に話ができ
- ③ 手続きの流れを理解し、先を読むことができ
- ④ 疑問があれば専門書や六法で、ある程度自分でも調べることができる

ややおおざっぱだが、そのような合格事務職員像が想定されている。研修については、現在は基本研修8科目、応用研修7科目の合計15科目（番外編1科目を含めると16科目）が行われており、そのカリキュラムは日弁連ホームページでも見ることができるが、かなり広い範囲の専門的な内容も含まれている。

試験は上記の研修カリキュラムから60問が出題され、約7割の正解が合格ラインとなっている。特徴としては単純に知識を問うものではなく、事務職員として実務にかかわることを想定した出題が多い。

大切なことは、認定試験に合格した事務職員は、平均的な水準としてこのくらいの業務はできるという能力担保があるということである。

当然ながら仕事に対する意欲も倫理意識も高く、岡山シンポの報告書で紹介されている認定試験の合格者に対するアンケートでは、「あなたが能力認定試験を受験した最も大きな理由は何ですか」との問いに対し、55.2%が「自分の知識や到達点の確認」と答え、次に「法律事務職員の社会的地位の向上のため」(27.6%)との回答が多い。

さらに「研修や試験がどのような面で役立ったか」との問いに対し、「実務に役立った」「未経験分野の学習」「経験したことの整理・体系化」が65%～70%の回答を得ていることと合わせて考えると、事務職員として自らの仕事に誇りを持ち、勤勉で、向上心にあふれた合格者の姿を思い浮かべることができる。

実際に、過払金請求の訴状、送達に関する上申書、証拠説明書、裁判上の担保の供託書、担保取消申立書、破産申立時の債権者一覧表、個人再生事件の弁済計画案等は70%以上の合格者が作成に関与している。もちろん最終的なチェックは弁護士がするであろうが、かなりの専門的な知識を必要とする書面の作成に関わっていることが分かる。

(2) 弁護士会の研修制度等

各弁護士会においても、日弁連と同様に事務職員を対象とした研修が行われているところが増えている。例えば、東京三会や大阪などでは独自のカリキュラムやテキストが作成され、弁護士や事務職員の有志、裁判所書記官等の講師が講義を担当している。こうした研修は、テキスト等の実費を除けば、ほぼ、無料で行われている。

さらに、日弁連能力認定試験の合格者レベルや事務職経験の長いベテラン事務職員を対象とした有料の研修や専門的な講座も行われており、多くの事務職員がさらなる研鑽の場を求めていることがうかがえる。

4 メリットをもたらす事務職員活用の事例

このように日弁連事務職員能力認定制度により、基本的な実務能力を備えた認定試験合格者の事務職員が多数輩出されていることから、事務職員の活用事例としては以下のような場面が考えられる。

(1) より柔軟な顧客対応

一般市民の感覚として、弁護士に相談することに敷居が高く感じることもある。法律事務所へのアクセスを容易にするため、事務職員が最初に聞き取りをして事案の概要を整理し希望内容を確認して、弁護士にスムーズに相談できる雰囲気を出すことが可能である。

同様に、依頼者と弁護士との打ち合わせの場面においても、事務職員が、事前に依頼者と必要書類の確認をするなど、弁護士との面談や事案処理のための準備作業を行うことで、弁護士、依頼者双方が有効に打ち合わせの時間を活用することが可能となる。

また、顧問先の企業に対して、事務職員がその受付窓口として機能することにより、顧問先企業担当者が「弁護士にこんなことを聞いてもよいのだろうか」といった些細な疑問を含めて日常的にコミュニケーションを深めることが可能となり、ひいては、顧問先企業の顧客満足度を高めることが可能となる。一方、弁護士としても、事務職員が担当窓口として顧問先担当者と信頼関係を築いてくれれば、法的アドバイス以外の日常的なやりとりに時間をとられないで済むというメリットがある。

(2) より専門的な法律事務

これまでは電話対応、受付、外回りなどの一般的事務を行う事務職員が、たまに簡単な書面の起案を手伝う程度のことであったが、ロースクール出身の事務職員や認定試験合格者の増加により、今後、準備書面等の弁護士にしかできない書面の起案を除き、破産、管財、後見、交通事故、相続、離婚といったある程度定型的な事案について事務職員がドラフトを起案したり、資料等を収集整理する期待が多くなると思われる。

また、中規模以上の一般民事事件を取り扱う事務所によく見られるが、特定の分野の知識や資格、経験をもつ認定試験合格者の事務職員については、交通事故、相続、離婚、破産管財、後見等特定分野に関して弁護士とチームを組ませて活用することで、弁護士との役割分担や情報共有を高め、顧客満足度の高い処理が期待できる。

さらに、手間や時間のかかる付随的な事務作業を事務職員に担当させることで、弁護士の負担軽減が期待できる。例えば相続分野であれば、遺言書の作成準備、遺産分割協議の準備や預金解約など金融機関との折衝など、手間や時間がかかる事務作業などを中心にもっと任せていくことで、弁護士の負担を軽減しつつ高齢者が中心の依頼者サポートが期待できる。また、後見人や財産管理人等、定期的に管理・報告を求められる事務作業を日常的に任せることもできる。

(3) IT、マーケティング、会計などの専門家として

法律事務所におけるIT、マーケティングや会計については、単にそれらの分野の知識や経験があるだけではなく、法律事務所での経験や事務職員としての能力・経験の担保が不可欠である。例えば、弁護士の広告や集客については弁護士法や職務基本規定といった法規則によって厳格なルールが定められている。いくら広告や集客の知識や経験があったとしても、その施策が非弁行為であれば、弁護士の懲戒も含めて、事務所にとってマイナスである。

また、IT ツールを導入したり、新しい広告を考えたり、事務所の会計帳簿を管理するとしても、法律事務所での実務経験がなければ、それらは実務とはかけ離れた画餅になってしまう可能性が高い。これは、一般企業において、現場を知らないマーケティング部門や IT 部門が現場の実情に合わないシステムやサービスを生み出すのに似ている。

少なくとも認定制度により一定の能力を担保された事務職員であれば、法律事務所や弁護士業務の現場を踏まえ、より現実的で効果的な周辺業務を行うことができるはずである。

(4) 事務所運営・経営サポートへの参画

従来は、弁護士が事務所の経営マネージャーとプレーヤーとを兼ねていたわけであるが、最近では、弁護士が最終的な判断をすることを前提としつつ、事務所のマネジメント企画の役割を弁護士以外の経営ノウハウをもつ専門家に分担させる事例が増えている。

弁護士が経営マネージャーである場合も、弁護士と一緒に事務職員が事務所の経営会議に参加する事務所もあり、事務職員の意見を反映させて経営の効率化に資することが期待できる。こうした「経営企画」的な機能を事務職員が担う場合において、最も重要なことは、法律事務経験であることは言うまでもない。

5 事務職員の職域拡大における注意点

このように事務職員の職域を拡大させて活用を図ることは、法律事務所経営にとって有益な点が多いが、一方でいくつかの留意すべき注意点も考えられる。

(1) 非弁・弁護士倫理上の問題

第一に、いわゆる非弁・弁護士倫理の問題である。事務職員に対してより高度な法律事務を担当させたり、広告・広報業務を担ってもらう等職域を拡大させるに際して、常に弁護士法、弁護士職務基本規程等を意識し、これらを遵守することが求められることは言うまでもない。

事務職員としての日常の業務に携わった経験が浅い場合には、それまでの自身の経験や価値観を元にした行動をとってしまうがちである。また、法律事務所の「流れ」をひととおり経験しないまま、広告業界やIT業界の知識や経験を元に事務所の広告・IT業務について任されてしまった場合、最悪、事務所が懲戒を受けてしまう事態も起こりえる。

「ひととおりの業務に慣れた時が危ない」「ベテランの事務職員ほど、慎重であり弁護士に確認、指示を受けている」といった教訓が示すとおり、監督する弁護士や事

務職員の心がけが重要である。

また、事務職員の業務が今後さらに多様化・専門化を辿るとしても、事務職員としての基本的知識や技能、また、事務職員倫理を身につけることが基本となることは言うまでもない。

(2) 事務職員との密なコミュニケーション

第二に、弁護士が事務職員とのコミュニケーション及び指導監督の確保をすることである。職域の拡大により、事務職員の力量に応じた包括的な指示をする度合いは高くなるが、丸投げ的な指示をするだけで報告も受けず、任せ放しにすることは危険であり、弊害となる恐れがある。

弁護士が事務職員毎の担当案件の内容を把握して情報を共有し、事務職員からの報告を受けて打ち合わせの機会を保っていくことは事務職員にとっても安心であり、弁護士が留意すべきところである。

(3) 事務職員の評価の問題

第三に、職域の拡大に伴って、従来の事務職員との間の待遇面等の評価や処遇に配慮すべき点も重要である。

以前であれば、多くの場合、ある程度の経験を積んだ事務職員が、法律事務以外の業務を担うことが多かった。もしくは、ごく一部の経理事務をパートタイマーに依頼していたので、事務職員の待遇評価の面での問題はあまり考慮しなくてもよかった。

しかし、今後、ベテランの事務職員と、ベテランの広告担当者を同じ「事務職員」としてどのように評価して、処遇を区別するのかといった問題が起こりうる可能性がある。

有能な職員、待遇、評価をどうするか、勤務弁護士と同じ問題がある。評価基準の明確化、役割・権限の明確化、成果に対する評価をはっきりさせることが必要であり、それは事務職員のやりがい、モチベーションを高めることにつながる。

認定試験合格者に対し職能手当を支給している事務所もあるが、事務職員の能力を適正に把握することに努め、職能を評価する姿勢を明確にすることが重要である。

(4) 事務職員の業務環境整備

最後に、事務職員の職場環境や業務環境である。事務職員は、長く仕事を続けるために、労働条件の整備、職務権限、役割の明確化、積極的な業務連絡、定期的な意見交換、事務所の目標の明確化などを求めている。

間違ってもブラックな事務所との誹りを受けないように、労働条件の確認、コミュニケーション、福利厚生整備など事務職員が働きやすい環境を維持することが肝要である。

最近では、事務職員数の多い事務所や弁護士法人において、積極的に業務環境の整備が行われている。今後優秀な事務職員が社会保険の完備や休暇の取りやすさなどを理由にそうした事務所への転職を考えるとといったことが一般的になるかもしれない。

6 まとめ

(1) 事務職員を上手に活用するための弁護士の意識改革

以上述べてきたとおり、法律事務所の経営を活性化するためには、認定試験合格者などの事務職員を活用することが有効と思われるが、たとえ能力の高い事務職員が存在していても、上手に使いこなすためには、弁護士が経営者意識をもって事務職員の職務を見直し、役割を与えることが重要になってきている。

小規模事務所の活性化を実現するためには、弁護士が経営者の視点で事務所のマネジメントを行うことが重要であり、事務所の体制を一つの企業として整え、弁護士が経営者の視点から事務職員との役割分担を明確にして、事務職員が意欲を持って事務処理にあたるよう配慮する必要がある。

事務職員を従来の接客、電話応答、外回り、書面管理等の秘書業務だけの古典的な業務範囲に属する一般的な事務作業を行わせるだけの役割から、弁護士と事務を協働するサポート役として認識することが重要になりつつあるのではないだろうか。

事務職員の職域を拡大させていくことや、認定試験合格者などの事務職員にはその能力レベルを見極めて、もっとより高度の業務に従事させていくことができるような取り組みをすることが、事務所の持つポテンシャルを発揮しての活性化につながる。実際にこうした試みを行うことで事務所の拡大や売上の向上、事務職員のモチベーションの維持に成功している事務所も多く見られるようになっている。

(2) 事務職員のキャリアパスの確立と基礎的能力の担保及び処遇改善

今後、様々な分野において事務職員が活躍し、法律事務所経営において経営者弁護士の「右腕的な」存在になるためには、上記述べてきたとおり、事務職員が長く事務所に勤務し、そのキャリアを形成していく際のキャリアパスを確立させていくことが求められる。

事務職員が担当する業務には、たとえ同じような案件であったとしても、そこに新たな発見やこれまでに経験したことがない経験をすることがある。そこが事務職員としての業務の奥深さであることは言うまでもないが、一方で、一通りの業務ができるようになった後、その後の自分自身のキャリア形成を考えたときに、先の見えない不安から、優秀な人材が他業種へ転職してしまうリスクは常につきまとう。なんらかの形で事務所に貢献したいと考える事務職員であればなおさらであると言えよう。

事務職員としてのスキルを高めながら、様々な分野の業務にコミットし、将来的に

事務所経営の一翼を担うことができるキャリアパスを示すことで、事務所の拡大や継続的な発展に自分自身の貢献を意識できることが重要である。

また、そのための土台として、日弁連能力認定制度に見られる事務職員としての「ベーシック」を身につける機会を確保し、同時にその役割や成果に相応する処遇の確保に留意することが求められる。

特に他の業界から優秀な人材を獲得した場合、ある程度の期間で、基礎的な知識を習得し、その能力をある程度担保できる仕組みがなければ、優秀な人材を生かすことができないか、事務所に定着することなく、失望とともに別の場所に行ってしまうリスクも存在する。これまでのように、事務職員としての基礎的経験を積み重ねた上で、職域を拡大するというキャリアパスに当てはまらない事務職員が増えてきている中、事務職員倫理をはじめとした基礎から中級程度の知識を如何に身につけてもらうかといった新たな課題も存在しているのではないだろうか。

以上