

法規部長小論

—私企業の意思決定における主観主義の排除—

大 矢 息 生

- 1 序
- 2 法規部員の役割
- 3 法規部長の役割
- 4 結び

1 序

私がかねて拙著『会社法規部の研究』その他で、企業経営において、法的危険を未然に予見し、訴訟を回避するシステムの創造は企業にとっては投資 (investment) であり、訴訟の回避つまり予防法務の企業内の実践のシステム化を推進する完全なる法規部の形成は、企業にとって経営的費用 (management cost) であると主張してきた。本稿は、その法規部の長にある法規部長の役割をテーマとするものである。

さて、ジョンJ・クリードン⁽¹⁾氏は、その論文 *Lawyer and Executive-The Role of the General Counsel* ⁽²⁾ の中で、法規部長 (general counsel) の要件として、高い品性 (moral character)、傑出した法律的才能 (legal ability) と鋭い事業洞察力 (business acumen) を求めている。また、元ハーヴァード大学ビジネススクールのジョセフ・アーバック教授⁽³⁾の論文 *Can inside counsel wear two hats* ⁽⁴⁾ の中で、企業の経営計画 (corporate planning) に参加する社内弁護士 (house lawyers) 主として法規部長 (general counsel) は、客観性 (objectivity) を失うか? という問題点を提

起しながら社内弁護士の役割を論じている。かねてより会社法規部の disadvantage^{(3)の2}として論じられてきたところである。

本稿は、この二つの会社法規部長論を紹介し、素材にし、すでに発表した⁽⁵⁾試論を再構築しながら、会社法規部長の役割について若干の私見を述べるものである⁽⁶⁾。

- (1) ジョンJ・クリードン (John J. Greedon) 氏は、本論文発表当時は、ニューヨーク州弁護士会の会員で、メトロポリタン生命保険会社 (Metropolitan Life Insurance Company) の社長であり、最高経営責任者 (chief executive officer) であった。
- (2) 本論文「法律家と経営者—社内弁護士の役割」は、American Bar Association が刊行している *The Business Lawyer*; vol. 39, november (1983) に発表されたものである。本稿では、本論文を「クリードンの法規部長論」という。
- (3) ジョセフ・アーバック (Prot, Joseph Auerbach) 教授は、本論文発表当時はハーヴァード大学ビジネススクールの教授。なお、同教授の経歴等については、大矢息生『リーガルリスク管理と経営法学』222頁以下学陽書房 (1986年)。
- (3)の2 David S Ruder; *Corporate Law Departments in Modern Corporations*, *The Business Lawyer*, vol. 23, no2, pp341-363 (1968), 大矢息生「いわゆるルーダーの会社法規部論」比較法制研究3号95頁以下 (1978年)。
- (4) 本論文「社内弁護士は2足のわらじを履くことができるか?」は、Harvard Business School が刊行している *Harvard Business Review*; september-october (1984) に発表されたものである。本稿では、本論文を「アーバックの社内弁護士論」という。
- (5) 大矢息生「社内弁護士」(1)~(3)比較法制研究(1976~7,1981), 同『社内弁護士の研究』143頁以下第一法規出版(1982)。
- (6) 本稿は、拙稿「会社法規部の役割」国士館法学22号 (1990) 1頁以下のいわば統編的小論である。

2 法規部員の役割

(1) 完全なる会社法規部員の役割

会社法規部 (legal department, law department) の定義、機能、形態と、日米企業を比較的考察を加えながらの会社法規部の形成発展過程等については、すでに別著等その問題点を述べてきた⁽¹⁾。本稿で課題とする会社法

規部は、いわゆる“完全なる会社法規部”であり、法規部員は、社内弁護士を意味するものである。私見では完全なる会社法規部とは、特定企業に必要とされるあらゆる法律事務（企業法務）を一元的、集中的、統一的、予防法務的かつ戦略法務的に処理するための純法律家と準法律家から構成される法律専門の補助またはサービス部署（auxiliary or service division）であると解している^{(1)の2}。

この完全なる会社法規部には次の特質を有する。すなわち、第一の特質は、企業経営上のあらゆる法律事務を一元的・集中的に処理する部署である。法律専門家による法律事務を一元的かつ集中的に処理することにより法律事務を迅速かつ正確に処理できる。第二の特質は、企業経営上のあらゆる法律事務や法的危険を予防法務的かつ戦略法務的に処理する部署である。つまり、法規部の機能は、会社を裁判に巻き込まれないようにするだけではないのである。法律専門家によって、企業経営上の意思決定のための法的要素を反映させ、企業経営の政策決定に影響する恐れのあるあらゆる法的危険を未然に防ぐための統一的解明と戦略法務的処理を行うことができる。第三の特質は、会社法務の法律専門のサービス部署であると共に、戦略法務を志向するゼネラル・スタッフである。第四の特質は、純法律家である弁護士と企業ジュリスト（corporate jurist）等の準法律家からシステム化された法律専門家の集団としての部署である。

以上のように、完全なる社会法規部は、その人的組織構成を社会弁護士を中心とする純法律家型法規部を理想としている。このような会社法規部の形態を純法律型法規部といい、これに対して純法律家以外の企業ジュリストという準法律家を中心とし、必要に応じて社外弁護士を利用し、その助言と助力を得る準法律家型法規部というが、本稿で理想とするわが国の企業における法規部は、前述したようにその両者の折衷的会社法規部を志向している。この会社法規部は機能的には、ゼネラル・スタッフ型法規部へ発展しており、経営と法律との係わりあいは、“法律（法的危険）を予言する”ものであり、企業経営の意思決定において経営判断に法律判断が優先するものである。こ

のような会社法規部は戦略的法務，すなわち主として社内弁護士が経営戦略 (strategic planning) に参加する法務を中心とする企業法務を行うものである。アーバック教授は，このような完全なる会社法務部の法規部員の役割に関する論文である。

(2) アーバック教授の法規部員論

会社法規部の機能的な面からみた形態—すなわち一般論として，会社法規部の形成発展過程でサービススタッフ (service staff division) からスペシャリスト型 (specialist division), さらに，ゼネラルスタッフ型 (general staff division) へと発展し完全なる会社法規部が創造された場合，その法規部は，トップ・マネジメントに直結し，その法規部長は取締役会のメンバーとなり，経営者の立場になる。取締役会のメンバーとまでいかない法規部員として，経営者の経営計画に参画することになるのである。もともと，法律家の仕事は，本質的には経営を企画し組織することであり，法律家の本質は，法律的解釈に親しむことではなく如何なる物事でもやりおさせる創造的な技術だといわれてきたように⁽²⁾，アメリカのビッグビジネスにおける法規部員である社内弁護士の多くは，経営戦略に参加し経営者の立場に立って創造的な助言を行っている^{(2)の2}のである。

アーバックの社内弁護士論では，その冒頭において筆者自らの体験に基づき社内弁護士が経営戦略に参加する企業が多く，その社内弁護士が多くは，有能であるが，その戦略計画を社内弁護士に任せることについてアーバック教授は懸念している。すなわち，いかに有能な社内弁護士といえど戦略計画の完成後，経営者の立場を降りて法律家の衣を纏ったとき，彼らは法律的な客観性を失いがちであり，この客観性の喪失が，計画実行の際に深刻な問題となって現れる，というのである。アーバックの社内弁護士論のタイトルのように，Can inside counsel wear two hats? なのである。

この点については，すでにマドック氏がその論文 *The Corporation Law Department*⁽³⁾ で法規部(員)の advantages に対する disadvantages として

指摘しているところである。⁽⁴⁾すなわち、マドックの会社法規部論では、弁護士としての法規部（員）を人的構成とする法規部の有利性として、第1に事実の認識（Knowledge of facts）をあげている。⁽⁵⁾すなわち、事実をよく認識していること。法規部員（kept lawyer）としての社内弁護士は、会社の実態をよく知っており、会社の法的問題の原因となった背景の事実について社外弁護士よりも的確に認識し把握している。この社内弁護士の「事実の認識」（knowledge of facts）は、会社法規部の最も重要な利点といえる。

第2の有利性は、予防法（preventive law）務の実践をあげている。⁽⁶⁾すなわち、法的危険の予防的機能があること。会社法規部を長期的見地からみて重要なことは、社内弁護士を通じて企業が不適當な行為とか不当な法的危険をとまらぬコースを歩む前に、的確な通路にその企業活動を導いてくれるという。完全なる法規部を有する企業は、日常的なことを決定する時から弁護士に討議に参加させることによって、会社事業の全般にわたって法的危険を予防する機能を備えさせている。第3の有利性は、企業の管理者や従業員に対する教育的機能（educational procedure）をあげている。

マドックの会社法規部論は、以上のような社内弁護士を擁する会社法規部にも次のような不利性があるという。⁽⁷⁾すなわち、社内弁護士と会社との間に密接な関係が生まれ、社内の事情にうとくなり、社内弁護士がその細部の活動と全体との密接な関係を見逃しがちになり、さらに会社の方針に盲従する危険があり、そのうえ、社内弁護士は法的な視点よりビジネスの観点から法律問題を考えようとする危険性があるという。⁽⁸⁾

このような社内弁護士としての法規部（員）の不利性を危険という側面から検討すると、次の三つの危険性をあげることができる。

法規部員の第一の危険性は、社内弁護士は、会社の方針の前にはイエス・マンたることの危険性である。社内弁護士は、会社との関係は、通常雇用関係にある。つまり、“雇われの身”であり、主君たる経営者に対して忠実に勤める義務がある。この主従関係が、とかく経営者の方針に対して“イエス・マン”たる態度をとる危険性がある。第二の危険性は、法的観点よりも、ビ

ビジネスの観点より法律事務を処理しがちな危険性がある。第三の危険は、社外の事情にうとくなるという危険性がある。これは、いわゆる“おおかえ弁護士” (kept lawyer) は、原則として一人の依頼者、すなわち、ただ自分が雇われている会社一社のために働くという背景が社外の事情にうとくなるという危険性が社内弁護士の性格に内在しているといえる。

アーバックの法規部長論は、この第一と第二とりわけ、後者にかかわる社内弁護士は、企業の経営計画に参加すると客観性を失うか？また、社内弁護士は経営者の立場から離れられないのか？という問題点を提起しているといえる⁽⁹⁾。

この問題点は、実は社内弁護士と社外弁護士 (outside counsel) の役割と態度の差異からくる問題であるといえよう。自から社内弁護士と社外弁護士という両面の経験を持つアーバック教授は、次の二つの事実を確信している⁽¹⁰⁾という。第一は、社内弁護士が戦略立案に関われば、言い逃れの経営上の問題が生じること。第二は、経営陣と共に戦略計画に参加したうえで、その計画の法律的危険性を客観的に分析できる社内弁護士は減多にいない、ということである。

この社内弁護士の“客観性を失う”問題は前述のように社内弁護士と社外弁護士との差異からくるものといえよう。この問題の背景として、サバド・ガースン共述の「社内弁護士対社外弁護士」⁽¹¹⁾では次のように述べている。すなわち、社内弁護士と社外弁護士との役割と態度のもう一つの根本的差異は、進んで危険を犯すかどうかという点にあり、それは会社の一員として、社内弁護士は行動志向型になりやすい。会社の最も重要な目標は利潤をあげることであるが、彼は自社の色々な目標や目的を達成するのを助けるという点に重点を置く傾向にある。その理由は、かれは自社の利潤性と利害関係を有しているからである⁽¹²⁾、と説いている。

この利潤性に依存するがゆえに、社内弁護士は、社外弁護士よりも時により注意深くなる傾向があるとし、その理由として①社内弁護士には、弁護士依頼人がたった一人しかいない。②現実に会社が被る災難は、直接的に自分

に降りかかってくるからである。特に彼が自社の有力株主であったり、株式買入選択者の立場にあった場合にはなおさらのことである、と。

アーバック教授は、個人の負担で社外の法律家を雇わない限り、不満を持つ役員が社内弁護士の法律的理解に反論できる効果的な方法はないと説く。企業の組織から独立すれば、客観性が生まれる可能性は高いという。また、アーバック教授は、社外弁護士の自己の利益は、社内弁護士と大きく異なり、社外弁護士は社内弁護士が会社の役員として利用できる補償制度には加入できない。また、社内制度の活用、キャピタル・ゲインの機会の利用といった社内弁護士が通常受けているような特別な恩典にも浴しない。その代わり、経営陣から充分離れた距離にいるために「ノー」と言ったり、その行為は間違っており、法律的に認められないものであることを依頼人に助言できる地位にあるという。つまり、社外弁護士のほうがトップマネジメントの企業経営の意思決定における主観主義を排除することが出来る⁽¹³⁾と言うのである。

これは単なる“社内弁護士対社外弁護士”の問題ではなく社内弁護士に対する社外弁護士の有利性の問題である。すなわち、企業の経営計画に参加した社内弁護士の客観性の問題は、社外弁護士の地位を認識したうえで、社内弁護士と社外弁護士が“共同して事に当たる”式の態度で、相手方の不利性をカバーすると共に、双方が相互に協力体制をとることにより社内弁護士の客観性を維持することができよう。

“アーバックの法規部論”では、1980年4月に開かれたアメリカ法曹協会会社法務部会のフォーラムのダニエル・ホートン氏(Daniel Haughton)の「経営陣の行為が納得できない場合、主席法規部員はこのことについて批判すべきか否かという問題について…“会社が行おうとすることが気にいらないのであれば…どこか別の職をみつけるべきである”⁽¹⁴⁾」という発言を紹介しながら社内弁護士の役割について論を進めている。すなわち、経営者の意思決定に対し「ノー」とはいうべきでない、というこの所論は、社内弁護士は、企業の経営戦略に参加すると客観性を失うという結論に結びつく。

この点につき、高石義一氏⁽¹⁵⁾は、論説「危機に堪えうる法務を」の中でトッ

プ・マネージメントの主観的判断に対して、すなわち、違法な経営判断に対しては、退社さえ範悟して俗にいう辞表を内ポケットに忍ばせても反対すべきだと主張している⁽¹⁶⁾。

同氏は、この論説の中で、トップ・マネージメントが経営の意思決定より主観主義を排除するために、次の3点を強調されている。第1点、法律相談案件が法違反ないし法的不利益を伴うような場合でも、単に「ノー」というだけではなく、更に進んで如何にすれば法違反ないし不利益を回避しつつ、依頼部門の目的を達成することができるかの代替案を探り、助言すべきであると考えること。第2に、代替案のない絶対的な違法性を含んだ法律案件に対しては、企業トップや部門長に対し説得し、断固として「ノー」という法律意見を出すべきである。第3に、企業トップや部門長に対し「ノー」という意見を出す場合にはその前に徹底した法的検討及び関係者との議論を尽くすべきである。第4に、「ノー」という場合に、法規部長は自己の将来を犠牲にし、退社さえ覚悟しなければならないこと。同氏は、この四つの条件が“危機に堪うる法務”であると説く。このような法規部は、社内弁護士を会社法規部の人的構成要素とする形態でこそ成りうるのではないと思われる。

しかし、これに対して、アーバック教授は次のように述べている。すなわち「…私が疑問に思うのは、経営者への昇格に興味をもって社内弁護士が、戦略立案チームの一員と、独立した法律の批評家という二足のわらじを簡単に履くことができるかどうかということである」⁽¹⁷⁾と。

同教授は、経営首脳陣が、戦略計画の中の法的な問題点について専門家の評価を望む場合は、私心がなく、利害関係がない弁護士以外では希望が叶えられない。社外弁護士のなかに希望に叶う人がいるかも知れないし、社内弁護士の中にもいるかもしれない。しかし、戦略計画に参加した社内弁護士が希望に沿わないものであればその対象からはずすべきであると考えべきである⁽¹⁸⁾。客観性はビジネスでは常に重要とは限らないし、知的客観性は、社内弁護士が法律家および経営者として日々の職能を遂行する場合には必要でない。最高経営責任者は「私がしてはならないことを教えてくれても困る。

どうしたら出来るかを教えて欲しい」と言う。また、経営の将来政策を策定する場合は、事情は異なる。弁護士としての立場は威圧的であり、目的には少なくとも役立たず、不利益である。社内弁護士は、法律という木を見て、事業という森を見ずに戦略的評価のある選択肢に反対をとるようになることになりかねない、⁽¹⁹⁾ と言う。

アーバック教授は、同論文の結論として、社内弁護士は、会社の戦略の立案に当たっては、二足のわらじを首尾よく履くことが出来る。つまり、戦略策定の過程においては、マネジャーとして効果的に参加し、それに続く法的検討においては弁護士として客観的に決定を評価することができるという仮定には疑問である。もし、社内弁護士が両方履くことすれば、戦略立案の進行は頓挫させられたり、法的検討では必要なものを見落とす危険性がある。

経営者がその戦略計画を完成した後で社内弁護士が参加する場合は、求められる法律の客観性を保つ事ができる。実際はそうでないという場合は、社内弁護士が戦略策定の過程で参加したとしても、最高経営陣は用心深い行動から、取締役会の賛成を求める前に社外弁護士にその戦略を提示して法的検討を求めることになる、と結論づけている。⁽²⁰⁾ つまり、社内弁護士に法律の客観性が保つ事ができなかつた時には社外弁護士の法的検討を求めるところに社内弁護士と社外弁護士の関係がある。前述したサバト・ガースン共述の「社内弁護士対社外弁護士」で述べているように、ここに、社内弁護士の有効性を発揮するために、理論的に一見不要と思われるいわば部外者である社外弁護士をいわゆるピンチヒッター論ではなく、むしろ積極的に活用していることの意味がある。会社法規部の出現とその拡張が社外弁護士を効果的に活用することにより、⁽²¹⁾ 実効性を高めることになる。

- (1) 大矢「社内弁護士」(1)~(3)比較法制研究1号、2号、5号国士館大学比較法制研究所(1976~7、1981)。
- (1)の2 大矢「完全なる会社法規部」『法と社会(L)』1頁以下所収国士館大学法学会(1988)。
- (2) シカゴ大学のルエリン元教授は、「法律家の仕事は『本質的には経営(management)を企画し組織すること』であり、その『職業の本質』は、法律解釈に

親しませることでなく、『如何なる分野の如何なる物事でもやりおおせることのできる実際の・効果的・説得的・創造的な技術にある』と述べている(道田信一郎『アメリカのビジネスと法』6頁有信堂(1964)。

- (2)の2 大矢「会社法規部の役割」国土館法学22号5頁以下(1990)。
- (3) Charles S, Maddock , *The Corporation Law Department*, Harvard Business Review 30, ppp119-139 (1952)。本論文を以下「マドックの会社法規部論」という。
- (4) Maddock ; opp, cit., p121,
- (5) Maddock ; op, cit., pp121-5, マドック氏は、本論文で完全なる会社法規部を持つことの有利性 (advantages) と不利性 (disadvantages) を説いているとし、企業が会社法規部を持つことは、いくつかの不利益もありうるが一般的には著しい利益を与えていると説く。
- (6) Maddock; op,cit., p122,
- (7) Maddock ; op, cit., pp122-5
- (8) 道田『前掲』35～6頁。
- (9) Auerback ; op, cit., pp80,
- (10) Auerback ; op, cit., p80,
- (11) George M, Szabad and Daniel Gersen, *Inside VS Outside, Counsel, the Business Lawyer* Vol28, pp235 : 251 (1972)
大矢息生 「社内弁護士対外弁護士」〈Reviw〉
- (12) Sgabad Gersen ; opp, cit., p245,
- (13) Auerback ; op, cit., p85,
- (14) Auerback ; op, cit., p83,
- (15) 日本アイ・ピー・エム(株)常務取締役(法務担当)
- (16) ジュリスト857号45頁(1986)。「会社法規部の役割」国土館法学22号7頁以下。
- (17) Auerback ; op, cit., p84,
- (18) Auerback ; op, cit., p86,
- (19) 前掲〈注18〉参照。
- (20) 前掲〈注18〉参照。
- (21) 前掲〈注12〉参照, 大矢「社内弁護士対外弁護士」比較法制研究第9号139頁(1980)。

3 法規部長の役割

- (1) 会社法規部長の要件

前述のアーバック教授の論文は、企業の経営計画・経営戦略に参加する社内弁護士（法規部長）は、客観性を失うのか否を主たる問題点としたものであった。これに対して、クリードン氏の論文は、経営最高責任者（C・E・O）が社内弁護士としての法規部長に求める要件という視点から法規部長の役割を論じたものである。同論文では、その要件として前述のように、高い品性、傑出した法律的才能、鋭い事業洞察力をあげている⁽¹⁾。

（2）品性・法律的才能・鋭い事業洞察力

クリードン氏は、法規部長の第1の要件として高い品性（moral character）をあげている。高い品性は、いかなる公企業の法規部長においても絶対的な要件であるといい、この高い品性—道徳的標準について次のようにノーマン・レッドリッチ（Norman Redlich）の論文を引用して説いている⁽²⁾。

「社会は国家の道徳の低下の原因の多くについて、法律家は責任を持つべきであると指摘し、我々にその責仕を負わせようとしている。そして法律の専門家には、この責任を負うことから逃れられる方法はない、という事実に憤慨することがよくある。我々はこの責任を避けるために、政治生活や会社生活の中で、かなり重要な役割を演ずる…我々が高い専門的水準に従って生活し、同時に生活を立てるよう期待されていることは、責任があると共に光栄でもある。我々は寺院に住みながら、市場を非難出来るような高級聖職者を抱えている訳ではない。我々は寺院の標準を市場に導入し、そこで我々の取引を行わなければならない。」⁽³⁾

このレッドリッチ氏の法律家のための道徳的標準（moral standard）は、法規部長としてその例外ではないと論じている。

クリードン氏は、法規部長の第2の要件として、傑出した法律的才能（legal ability）をあげている。かつてABAのフォーラムで、法規部長の役割との関係でその本質を legal background をもったビジネスマンか、それとも good business sense を持った法律家とみるべきかが問題となったことに関連して、「法規部長は何をさしおいても、優れた法律家であると同時に立派なビジネス・センスを身につけていなければならない」と述べている。

また「法規部長は聡明であると同時に、勤勉で、積極的、創造的、自立的で忠実でなくてはならないし、優れた判断力を持っていなければならない⁽⁴⁾」という。

クリードン氏がいう、法規部長の「積極的」とは、主として、法規部長は予防法務を実行すべきであって、治療法務の実行者であってはならない、ということである。法規部長は、全般的に会社の事業の本質を知る機会を持っているだけにそれが可能である。法規部長の「創造的」とは、トップ・マネジメントに対し、法律的問題に対して、新しい解釈を施さなければならない、ということである。これは、戦略法務の企業内での実践化につながるものであり、積極的と創造的な法規部長の役割は、会社法規部長として“法の予言者”といえるであろう⁽⁵⁾。それは、“依頼者に間違っただ道を歩ませてはならない”という役割ともいえよう。法規部長の「自立的」とは、法規部長はいかなる外的な利害や影響にも妨害される事なく、自分で最善の法的判断に会社に提出しなければならない、ということである⁽⁶⁾。

クリードン氏は、法規部長にこのような役割を認めると、法規部長が自分の会社の取締役会のメンバーでありながら、自主性を保持できるのかどうかという疑問点を提供している。ここに、前述したアーバック教授の提起された問題点である“企業の経営計画に参加する社内弁護士は客観性を失うか”という問題と同一の問題点に帰結する。すなわち、自立的と客観性が一致するのである。クリードン氏は、法規部長が会社の取締役会の席に座るべきかどうかは、“判断の問題”としながらも、メトロポリタン社ではこれを積極的に解し、法規部長は取締役会には就任させないと結論づけている⁽⁷⁾。

クリードン氏は、法規部長の第3の要件として、鋭い事業洞察力(Business acumen)をあげている。すなわち、法規部長はいうまでもなく、基本的には傑出した法律家でなくてはならないが、それと同等に優れた経営者でなければならない⁽⁸⁾と言う。

すなわち、法規部長に要求される事業の才能には二面性、つまり2つの顔がある。一つは、法規部を担当するマネジャーあるいは経営者としての法規

部長であり、もう一つは、企業経営全体における政策決定に助言を与える経営者としての法規部長である。クリードン氏は、前者は、優秀な法規部長であるためには問題があり、後者にはないと言う。法規部長が経営者の企業経営上の意思決定に法的助言を与えることは良いことである。しかし、大企業の法律事務や法規部の管理は大きな仕事になる可能性がある。すでに一社でも社内弁護士を900人以上も擁する様な大型法規部の出現は、法規部の管理が経済的に問題となる。かかる面からも法規部長は、一流の経営者でなければならぬ。法規部長の能率は企業の多額なコスト節約を創造するからである。⁽¹¹⁾

このコスト節約のためには、傑出した社内弁護士や補助職員（Support personnel）を採用することも法規部長の責任であると共に、その採用した部下がより大きな責任を持てるよう啓発する責任も有るといふ。⁽¹²⁾

クリードン氏は、本論文の結論として、法規部長は、そのあるべき役割を果たすためには、マハトマ・ガンジーの道徳的清廉と、ディーン・ヴァンダービルトの法律的叡知、アンドリュー・カーネギの事業洞察力を兼ね備える必要があると述べている。

- (1) なお、本論文は1983年5月13日、ニューヨーク大学ロースクール（New York University Law School）の年次同窓会の晩餐会の席で、クリートン氏によって発表された演説の要旨をまとめたものである。Greedon ; op.cit., p25,
- (2) Norman Redlich, *Lawyers, the temple and the Market Place*, *Business Lawyer* vol. 30, p65 (special Issue, (1975),
- (3) Greedon ; op, cit., p25,
- (4) Greedon ; op, cit., p26,
- (5) アレンD, チョーカ氏は、「社内弁護士の役割」の中で、社内弁護士が演ずる7つの役割として次の事項をあげている。

- 第1に、職人としての役割
- 第2に、管理者としての役割
- 第3に、探偵としての役割
- 第4に、教育者としての役割
- 第5に、翻訳者としての役割
- 第6に、予言者としての役割

第7に、完全主義者としての役割

このチョーカ氏の“予言者としての役割”がクリードン氏がいう“創造的”という言葉に包含するものといえよう。関西生産性本部『アメリカにおける経営法務の実態』——渡米経営法務視察団報告書(1972)。

- (6) Greedon ; op, cit., p27,
- (7) 前掲〈注6〉参照。
- (8) Greedon ; op, cit., p28,
- (9) Greedon ; op. cit., p29,
- (10) *The In-House Legal Staffs*, N. Y. Times, April 5. (1982)
- (11) 前掲〈注9〉参照。
- (12) Greedon ; op, cit., p30,
- (13) Greedon ; op, cit., p31,

4 結び

以上、クリードン氏の法規部長論およびアーバック教授の社内弁護士としての法規部論についての紹介 (review) し、その内容について若干の検討を加え私見の一端を述べてきた。

クリードンの法規部論では、その論文の結論に述べているように、法規部長は、マハトマ・ガンジーの道徳的清廉と、ディーン・ヴァンダービルトの法律的叡知、すなわち、傑出した法律的才能、アンドリュー・カーネーギの事業洞察力を兼ね備える必要があるという。そして、事業洞察力に関連して、法規部長は一流の経営者でなければならないと説く。

一流経営者は、企業経営の意思決定においては、客観主義を無視または軽視して経営判断が法律判断に優先してはならない。経営判断を法律判断に優先した主観主義においては予見される「法的危険の回避」(legal risk management) は不可能であるからである。⁽¹⁾しかし、法規部長は取締役会の構成員であり、取締役会に参加し企業の経営計画に参画した場合、いかに有能な社内弁護士としての法規部長であっても、その意思決定に法律上の客観性を失うのではないかという問題点を提起される。つまり、企業経営の意思決定における主観主義の排除が難しいのではないかという疑念が残るのである

る。

この点について、アーバック教授が問題点を提起している。すなわち、法規部長は、優れた法律家と鋭い事業洞察力を有する経営者という二足のわらじを履くことができるのか？という問題である。同教授は、社内弁護士としての会社法規部長は、会社の戦略の立案に当たっては、二足のわらじを履くことには疑問視されているが、法規部長は優れた法律家であると同時に優れた経営者でなければならないのであり、この優れた経営者は、リスクレス・マネージメントが本質的に要求され、トップ・マネージメントの企業経営の意思決定から主観主義を排除すべきである。主観主義を排除して客観主義を維持できる会社法規部長を擁する法規部こそ、リーガルリスク・マネージメント (legal risk management : L. R. M) を実践化する戦略法務的会社法規部の創造が可能となろう。この点についての詳細な私見は別稿に譲る。⁽²⁾

- (1) 大矢「会社法規部の役割」国土館法学22号5頁以下、高石「危機に堪えうる法務を」ジュリスト857号45頁。宮野準治「法規部署の役割責任と求められる能力」季刊経営と法律76号16頁以下。
- (2) 大矢「会社法規部長の役割」国土館法学24号(1992)(予定)
Fugau, Houghton & Topol ; *What C E O' s Expect of their Corporate Lawyers* : The Business Lawyer Vol. 36. pp605-613 (1981),