

## 会社法規部と戦略的機能(3)

大 矢 息 生

### 目 次

- 1 はじめに
- 2 会社法規部の組織
  - (1) 企業の形成と法規部署
  - (2) 会社法規部の各種形態
  - (3) アメリカの企業にみる会社法規部の形成発展過程
  - (4) わが国の企業にみる会社法規部の形成発展過程
  - (5) 会社法規部の形成発展過程の問題点（以上11号）
- 3 アメリカ企業における完全なる会社法規部の組織
  - (1) 完全なる会社法規部の特質
  - (2) アメリカ企業にみる完全なる会社法規部—マドックの会社法規部論に関連して
  - (3) ルーダーの会社法規部論の問題点（以上12号）
- 4 日本企業における完全なる会社法規部の組織（以下13号）
  - (1) 日本企業における戦略的法規部の特質
  - (2) アメリカ型会社法規部論—日本アイ・ビー・エムのケース
  - (3) 日本型法規部論—トヨタ自動車のケース
- 5 戦略的機能としての会社法規部—結びに代えて
  - (1) 社外弁護士による協働関係による会社法規部の強化
  - (2) 社内弁護士と社外弁護士の関係—ザバットの会社法規部
  - (3) 新しい会社法規部像を求めて—結びに代えて

### 4 日本企業における完全なる会社法規部の組織

#### (1) 日本企業における戦略的法規部の機能の特質

1 日本経済新聞社の調査にみる戦略的法規部への志向 以上、考察してきたように、わが国における企業の会社法規部の形成発展過程は、アメリカの企業に比較して第一期法規部時代の萌芽は約90年遅れているが、その後

第2期および第3期の法規部時代に至って日米間の時間的・空間的な隔りは縮小されてきており、わが国の企業における会社法規部も、ゼネラル・スタッフ型（General staff division）法規部が形成されている。それは、近時大企業における会社法規部の役割（The Role of the Corporation Law Department）または会社法規部長（General counsel）の役割に顕著に現われている<sup>(2)</sup>。

すなわち、わが国の企業における会社法規部がアメリカの企業のようなゼネラルスタッフ型の戦略的機能を発揮しうるようになってきているのである。それゆえに、わが国の企業における会社法規部は成熟期を迎えているといわれる所以であると推測できる。さらに、日本型法規部論も展開されている<sup>(3)</sup>。

他方、アメリカにおける企業のように社内弁護士（house counsel）を人的構成要素としない会社法規部は、いまだ完全なる会社法規部とはいえず、したがって社内弁護士を擁しないわが国における企業の法規部は成熟期を迎えているとはいえない。社内弁護士を中心とする人的構成要素とするアメリカ型法規部論も主張されている<sup>(4)</sup>。このアメリカ型法規部論と日本型法規部論の基本的な相違点は、会社法規部の第5形態である会社法規部の人的組織構成を社内弁護士を中心とする純法律家型的法規部と、パラ・リーガル（para legal）など純法律家以外のジュリスト（corporate jurist）という準法律家（law specialist）を弁護士の補助職に加えた組織構成にし、必要に応じて社外弁護士（outside counsel）を利用し、その助言、助力を得るという<sup>(5)</sup>準法律家的法規部に原点を見出すことができる。この点につき私見は本稿の結論で述べるように、日本型法規部とアメリカ型法規部のいわば折衷的な法規部の発展形成を理想としている。

ところで、日本経済新聞社は、わが国を代表する優良大手企業200社を対象に「知的財産権・法務部門調査」を実施しその結果を発表している（1月12日1990年朝刊・東京本社版・日本産業新聞1月12日1990年朝刊）。

同紙らの伝えるところによると、同調査は、前述のように大手企業200社を対象にアンケート調査の形式で行ったもので、それに答えた企業は135社、

(回収率67.5%)である。同調査では、回答を寄せた135社のうち約76%の企業の103社が法務部、文書部、法規部などの名称で独立の法規担当部署を有し、かつ全回答の約6割の82社が法規部門を強化していると答えている。

さらに、「～様々な係争を事前に防ぐための予防法務体制の確立だけでなく商標、特許侵害訴訟などを巧みにあやつる戦略法務部門体制を模索したいと答えた企業」も少なくない。「米国型法務体制への転換が日本でも本格的に始まったようだ」と、前掲の日経産業新聞は日本経済新聞の調査を分析している。わが国の企業における会社法規部のゼネラル・スタッフ型からいわゆる戦略法務部署としての完全なる会社法規部<sup>(6)</sup>への脱皮を志向していることが推断していることが推測できる。

完全なる会社法規部は、前述のように四つの特色があり、その四つ目の特色として法律専門家 (legal specialist) の集団であり、純法律家としての弁護士と準法律家のシステム化された法律専門家の集団であらねばならない。

前掲の調査によれば、私が主張する戦略的法務部署として純法律家と準法律家のシステム化を志向している企業が散見される。すなわち、社内弁護士 (日本国弁護士と外国弁護士の資格を有する者) を擁する企業が目立ち出しているという事実が注目される<sup>(7)</sup>。新しい会社法規部像を求めての動向ともいえよう。

2 日本型法規部論の台頭 ところで、わが国の会社法規部の機能と特質をめぐっていわゆる日本型法規部論も注目される<sup>(8)</sup>。すでに述べてきたように、わが国の企業における会社法規部の歴史は浅い。〈表1〉<sup>(9)</sup>に示しているようにサービス・スタッフ型法規部形態を主流とする第一期法規部時代が1950年頃から形成されてきた。

その後、1973年の第1次石油ショックを契機としてスペシャリスト型法規部を主流とする第2期法規部時代の発展形成過程から今日までの約四半世紀の間に急激に法規部の組織と機能が量的かつ質的に充実化へと変化している。

この事実は、商事法務研究会の会社法規部の実態調査に端的に現われている。すなわち、同調査の第1次実態調査が行われた1965年現在では、わが国

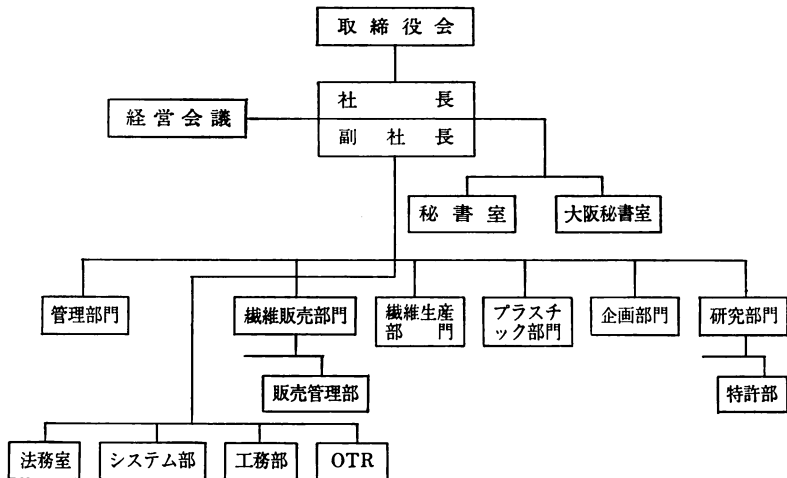
企業における法規部は第1期法規部時代の後半にあり、法規部署は総務（文書）部門に内在する一課としてのサービススタッフ型のリーガルセクションとしての機能と組織を有しており、その部署の名称は法規課という表示は少なく、総務課、文書課の法規係、法規課、文書係という社内組織であったと推察される。この事は〈表17〉で示した「法規課の形態、機能と組織」<sup>(10の2)</sup>に符合するものといえよう。主として法律判断より経営判断を優先するサービススタッフ型の法規部でその機能は裁判法務中心の機能を有するものであった。

この第1次調査の数年後にわが国の企業における会社法規部は第2期法規部時代に入る。国際取引も活潑化されてきた1970年度より予防法務中心のスペシャリスト型法規部が形成されてくる。なかには、1960年後半頃からその萌芽がみられるケースもある。たとえば、帝人は開発の段階で法規面の検討を併せて行うために開発総務部に法規課を設置したのが1955年であった。<sup>10)</sup>が、同社は1968年に創立50周年を契機に組織改革を行ない法規特許部を新設し、その中に特許課と法規課を設置している。<sup>10)</sup>いずれにしてもその組織は、第1期法規部時代の会社法規部とは異なり、契約管理等を重視する予防法務を中心として経営判断と法律判断を同時に行うスペシャリスト型法規部へと脱皮していったのである。<sup>10)</sup>

このような傾向は、前掲の商事法務研究会の第2次の「企業法務に関する実態調査」<sup>14)</sup>に予防機能とそのための組織が顕著に現われている。

第2期法規時代は、前述のように企業経営における意見決定に際し経営判断と法律判断を同時に行うスペシャリスト型の法規部を主流とし予防法務を主体とする法規部の機能と組織が形成されていた。社内組織は主として総務部・文書部の「法規課」、「法務課」「法務室」「法務グループ」や「文書課」という名称を附していた。第3期法規部時代のように社長または副社長直系の法規部、法務部や文書部ではなかった。ただ、東レの法規部は1960年代の末期には〈表22〉に示すようにゼネラル・スタッフ的法規部の組織を有するように発展していた。<sup>10)</sup>〈表22〉に示すように東レのリーガルセクションの法律事務は、主として法務室において処理されるのであるが、そのほかに特許

〈表22〉 東レの法務室の位置 (1968年の時点)



(大矢『会社法規部入門』142頁より)

プロパーの問題は研究部内の「特許部」で処理するとする。いわゆる分散型法規部であった。

当時の東レの法務室の機能を業務内容（所管事項）という側面からみると、つぎの事項があげられていた。

- ① 国内外各社との契約的審査，承認および管理ならびに契約書作成の援助に関する事項（ただし，販売管理部および特許部に属する事項を除く）
- ② 法律問題に関する各部，工場および関係会社に対する援助および実務指導に関する事項
- ③ 訴訟に関する事項（ただし，特許部に属する事項を除く）
- ④ 会社の設立，解散等の法律的手段に関する事項
- ⑤ 同社に必要な国内外の法令の調査，研究に関する事項

当時，同社のスペシャリスト型法規部としての予防的機能としては，業務遂行は各部署からの個別的な法律相談（主として契約書の作成検討を通じて

の予防法学的な助言によって果たされていた。<sup>107)</sup>

1970年代の後半に至り、わが国の紛争増加や規制強化に加えて国際化の進展等企業をめぐる経済的・法律的环境の急激な変化を招来し、その結果、企業経営における予防法務の要請が高まり、そのための企業内組織の強化のために法規部門の強力的なシステム化（組織化）を図るために法規部を設置する企業が目立っている。しかし、にもかかわらずこの時点では、会社法規部における経営と法律の係わりあいには、経営判断より法律判断が優先するというゼネラル・スタッフ型法規部の域には達していないのである。この事は前掲の商事法務研究会の第三次の調査報告にも現われている。<sup>108)</sup>同アンケート項目等に「法務部門の業務」として“1 権限と責任”に関連して「(1)経営計画と法的検討」という項目はみられるものの“戦略法務”なる概念は登場していないのである。

1980年に入り、前述のようにわが国の多くの企業において高度な企業環境の急変により法規部のシステム化がさらに活発化し、既存の法規部門を環境の変化に対応して整備し、かつ高度化する傾向が顕著にみられるようになった。前述したように、わが国における企業環境は対外的には、1980年代に入り本格的な国際化時代を迎え、日米および日欧間の貿易摩擦や技術摩擦が法的紛争と法律違反という形でリーガルリスクが急激に顕在化してきた。徴罰賠償を求める製造物責任、日米半導体摩擦をめぐるダンピング事件や特許権侵害事件、<sup>109)</sup> ココム（対共産圏輸出統制委員会）規制問題をめぐる外国為替管理法や米国輸出管理法の問題、ソフトウェア侵害をめぐる知的所有権侵害事件や雇用面での新たな日米摩擦<sup>110)</sup>など潜在化していたリーガルリスクが大きく顕在化し、さらにグローバル化し、その内容は複雑化し、かつ高度に技術化しつつある。<sup>111)</sup>

対内的には、企業組織の拡大と複雑化、技術革新等による事業領域の拡大化が新たなリーガルリスクを創造してきたといえる。

## (2) アメリカの会社法規部論—日本アイ・ビー・エムのケース

前述のように、わが国における会社法規部は1981年頃より第3期法規部時代を迎えている。企業経営における意思決定においては、その主流は経営判断より法律判断を優先させ、法規部の形態は、ゼネラル・スタッフ型法規部へと志向してきた。社内組織としては、社長・副社長直系の「法規部」、「法務部」あるいは「文書部」と拡大化されている。

前掲の商事法務研究会の第4次の会社法規部の実態調査はわが国の法規部形成発展過程では第2期法規部時代から第3期法規部時代への過渡期であり、そのアンケートの実態は、予防法務中心の会社法規部のようにみられる。さらに、1985年に実施された第5次の実態調査には、法規部のシステムの強化がなされている傾向がみられる。

加えてT社のココム違反事件等が契機となり会社法規部の強化を図り、あるいはこの事件を契機として会社法規部を設置しようとする企業もふえてきている。いわゆる戦略法務型法規部への志向がみられるようになった。

しかし、一方で社内弁護士を中心とするいわゆるアメリカ型会社法規部のほかに、日本型会社法規部論も台頭している。その中には法規部限界説もみられる。

ここでいうアメリカ型会社法規部論とは、会社法規部の六形態による分類形態の一つである会社法規部の人的組織構成を社内弁護士を中心とする純法律家型法規部を指称する。アメリカの大企業の法規部は当然のこととして社内弁護士中心のものと考えられている。アメリカにおいては、本格的な訴訟社会が到来した1970年代の後半には、第三期法規部時代に入り、社内弁護士の数が急増し、1社で900名を超える社内弁護士を擁する企業まで出現している。

たとえば、マサチューセッツ州最大の銀行であるボストン銀行 (Bank of Boston Corporation) を例にとると、その経営規模の割合には社内弁護士数の少ないとみられるケースであるが、それでも社内弁護士40名、バラリーガル10名、ライブラリアン1名、オフィス・マネージャ1名、セクレタリー30名であった (1985年10月現在)。同行の法規部は以上82名から構成されて

いるが、その人的構成は純法律家である社内弁護士と準法律家であるパラリーガルが中心の人的組織構成を形成している。さらに同行は社内弁護士と同数位の社外弁護士を常時利用していたという。

わが国におけるアメリカ型会社法規部論は、このようなアメリカの会社法規部の人的組織構成に準じた社内弁護士中心の法規部の形成に準ずることが望ましい、という基本的な考えに立脚している<sup>68</sup>。このような企業は外資系ではあるが、日本アイ・ビー・エム1社といえる。これは外資系企業だから、という反論もあるが、実は外資系企業のほとんどが社内弁護士を擁していないのであり、その実態は日本型会社法規部であるといえよう。わが国における外資系の企業の多くが日本型会社法規部であるのみならず、海外進出の現地法人の多くが日本型会社法規部である<sup>67</sup>。“訴訟の国”のアメリカにおける現地法人としてその例外ではない<sup>69</sup>。いずれにしても、これらの企業は“日本の会社”なのであろう。

アメリカ型会社法規部論のその論拠は、前述のように、第一に、トップマネジメントの違法な経営判断に対して退社さえ覚悟して、つまり職をかけても断固反対することができるのは社内弁護士と属性から来るところである<sup>69</sup>。第2に、予防法務と戦略法務を確実に実施するためには、高度なリーガルプロフェッショナルのシステム化が要請されるという考えに支配されている。このリーガルプロフェッショナルは洗練された社内弁護士に多いとみられているのである<sup>69</sup>。

つまり、アメリカ型会社法規部論は、社内弁護士を主体とする会社法規部によってこそ戦略的法規部が形成されたとする。高石義一氏は、この問題とも関連してその論文「社内弁護士の役割」、社内弁護士の役割としてつぎの点を指摘されている<sup>69</sup>。

第一の役割は、リーガルリスク・マネジメント機能であるとしてつぎのように論じられている。「リスク・マネジメント（危険管理）の機能にあり、企業の法的リスク管理の役割を果たす」と。この機能を効果的に果たすために「社内弁護士は、企業トップの法機能を高めるための方策を講じ、会社

の経営方針その他の主要計画・プログラム・契約等に早期参画し、法的にチェックし、社内法律教育を徹底し、法的環境の推移を注意深くモニターする」必要があるとされている。このような法律実務を完全に行うには、数多くの依頼会社の法律問題を断片的に取扱う社外弁護士より、唯一の会社を依頼者として、会社の全法律問題を取扱う社内弁護士のほうが優れているといえるというのである。

社内弁護士の第二の役割は、企業の経営方針としての法的基本方針の策定と執行にあると論じられている。つまり、「社内弁護士は、その法的専門知識・経験をツール（手段）として経営に参画するプロである……（中略）社内弁護士は、会社の基本経営方針を効果的に実現するための法的基本方針や法的戦略を策定し、それを会社の基本経営方針・戦略の中に織込んで行かなければならない……（中略）社内弁護士は、法的側面から企業の経営方針・戦略を、より有利に実現するための機能を果す」という。

社内弁護士の第三の役割は、職務の独立性である。社内弁護士は「弁護士法および弁護士倫理に従い、客観性を保ちつつ、会社の予防法務および戦略法務機能を遂行することは、当該企業にとっても、社会にとっても極めて重要である」と論じられているところである。<sup>84</sup><sup>83の2</sup>

この第三の役割は、会社法規部—社内弁護士の有利性（advantage）と不利性（disadvantage）の問題と関係する。前述したように、マドックの論文は、後者つまり不利性の問題として法規部（活動）の三つの短所として問題点をあげている。すなわち、法規部員は会社の方針の前にはいわゆる“イエスマン”になる危険性である。“お抱え弁護士”（kept lawyer）としての“雇われの身”であり、主君—経営者に対して忠実に勤める義務があり、この経営的主従関係がイエス・マン関係を深化させる危険がある。<sup>85</sup>

しかし、このような傾向も、法規部員たる社内弁護士が彼らの使命が“経営を企画し、組織すること”であるということを認識することによって解消される問題であり、かつ解消されねばならない問題である。でないとトップ・マネジメントの意思決定から主観主義を排除して客観主義を維持すること

は不可能である。この客観主義を維持するために社外重役制度を設けるほか、社外弁護士との協力関係が必要となってくる。<sup>37)</sup>

この社内弁護士の独立性に対して日本型会社法規部論者からは「ぬえ的存在」とか、「帰属意識の低い法務担当者」という反論もある。<sup>38)</sup>

### (3) 日本型会社法規部論—トヨタ自動車のケース

以上のアメリカ型会社法規部論に対して弁護士を人的構成組織とせず企業法務担当者（企業ジュリスト）によって構成されることを内容とする日本型会社法規部論が台頭している。欧米で発達し普及した制度や組織がわが国において適合するという保障はない。会社法規部制度としてその例外ではない。企業環境と国土を異にするからであるといえよう。しかし、限りなく欧米の制度に接近する事は可能であり、また必要不可欠の場合がある。

小島武司教授は、前掲の論文「会社法務部の理想と現実」の中で「法務部のあり方を考えるさいには、われわれはこの普通の相において思索を深めていかなければならない。しかし、このことは、アメリカ型の法務部をそのまま模倣すべきことを意味しない」と論じられ、日本型法務部は、「わが国の社会構造、裁判制度、弁護士業務、法学教育その他もろもろの要因を踏まえて、いわば法務環境との適合関係において形成されなければならない」と論じられている。<sup>39)</sup>

この日本型会社法規部論についての具体的な私見は別に譲るが<sup>40)</sup>、小島教授は、前述のように、わが国の社会構造、裁判制度、弁護士業務や法学教育の法務環境を考慮して日本型法務部を形成すべきだとされているが、わが国における企業でアメリカ型会社法規部が現時点で形成されにくい背景には企業経営者—トップマネジメントにおける会社法規部に対する高度の認識と哲学が欠けていることおよび弁護士の姿勢にあると思われる。

わが国における企業の完全なる会社法規部の創設には、企業経営者をして会社法規部に対する高度の認識と哲学が要求されるべきであるが、現実には会社法規部を設置しその運用を観察すると、必ずしも会社法規部に対する高度な認識に基づき設置されたケースは少ないと推測される。公害をたれ流し、

被害住民から莫大な損害賠償金の支払を請求され、それに対応し、処理するために法規部を設置し、取引先の倒産等で巨額の売掛債権が焦付いたことを契機にその徹底回収を図るために、あるいは同業他社が法規部を設置したのでわが社もという一種のファッション化による動機で法規部も設置されているケースもある。

このような背景で設置された法規部は目先の目的が達成または不達成の時点であるいは社内組織改革の際に目的達成を半にして法規部は廃止または縮少される運命にある。このような会社法規部は、もとの治療法務を中心にあるいは、治療法務と予防法務を主流とする機能とそのための組織しか有しないのである。そこには、トップマネジメントが一たん創設された法規部を企業の基本経営方針を効果的に実現するための法的基本方針や法的戦略を策定し、基本経営方針・戦略の中に織込むといった経営戦略法務に法規部を積極的に活用することの認識が欠けているとみられる。

また、わが国の企業に社内弁護士の導入を難しくしている理由としては、つぎの理由をあげることができる。日本型会社法規部論はその論拠の1つにこの理由をあげられる。<sup>40) 2</sup>

第1に、弁護士の使命を“プロフェッション (profession) としての弁護士”に置き、弁護士の本質を自由業に求めていること。

第2に、弁護士の絶対数が少ないこと。

第3に、弁護士の私企業への就職の許可制を採用していること（弁護士法30条3項。）

第4に、いまだ受入側の企業における年功序列、終身雇用、学歴偏重の賃金体系では企業への進出意欲が阻害されていること。

第5に、アメリカのようにわが国の弁護士側が社内弁護士制度になじんでいないこと。

しかし、これらの理由についてごく一部の弁護士自体の中にも批判が生れてきているほかに、企業の環境の質的变化に基づき、社内弁護士の導入を余儀なくされる時季が近未来に予想されるのである。ところで、上記の第1の

理由に関連して、つぎのような反論があった。<sup>42</sup>それは私見と道田信一郎教授の会社法規部と社内弁護士の必要性の論調に対する弁護士からの批判である。<sup>43</sup>すなわち「……会社が弁護士を雇傭して一社専属とすることは不可能というより、むしろ弁護士としての経験不足となる点から会社にとっても不可であると考えるのである」とし、また「これまでの学者の主張では、弁護士資格を有する者を会社に雇いさえすれば、会社の法律事務が能率的に処理され、ひいては会社の業種が向上するように考えておられるようである。しかし、弁護士は弁護士資格を有するだけで弁護士なのではなく、日常自由な立場で弁護士業務に従事していてこそ弁護士といえるのである。一社専属になってしまつては、たとえ弁護士の登録がしてあつても実質的には最はや弁護士ではなく単なる法律的素養のある会社員にすぎないのである」とまで主張されている。<sup>44</sup>

現時点でも、社内弁護士の企業内導入を否定する考えは少なくない。<sup>45</sup>しかし、現実には社内弁護士は徐々に増えているのである。日本経済新聞の報道によると、東京にある三弁護士会と大阪弁護士会で許可を受けた社員弁護士（社内弁護士）は現在28人に達している。全国の約六割の弁護士が属する四会の弁護士総数約8300人の1%に満たない。しかし、過去2年足らずのうちに倍増しているという。社内弁護士の先進国アメリカでは、約70万人の弁護士の中で約15万人の社内弁護士がいる（日本の弁護士はアメリカの弁護士に比べると人口比でその二五分の一前後）。今後予想される急激なボーダーレス（borderless）時代の到来でわが国においても戦略法務に精通した弁護士をスカウトする企業が増えることは時代の趨勢であろう。日本アイ・ビー・エム(株)のように今後5年間で社内弁護士を16人に倍増する。<sup>46</sup><sup>47</sup>

このような傾向は、わが国の企業の会社法規部は、日本型会社法規部からアメリカ型会社法規部へ志向するものである。

ところで、わが国の大企業における会社法規部は1981年頃より前述のようにすでに第三期法規部時代に入っている。わが国の企業における最も充実した法規部の機能と組織を具備しているとみられる三井物産、松下電器やトヨ

タ自動車もその法規部署の実態は現時点で日本型会社法規部であるといえよう。

トヨタ自動車の法規部の例をとると、前述のように1982年2月に、同社法規部は本格的な貿易摩擦、技術摩擦時代に対応するため組織が見直され、ゼネラル・スタッフ型法規部を志向して発展的に改組されている。<sup>49</sup>それは、チャンドラ教授がいう“経営組織は戦略に従う”という命題を実証的に展開されているかのようである。

同社の法規部にはつぎの特色がある。<sup>49</sup>

第1に、常に前向きに企業法務を遂行する“行動する法規”であること。

第2に、ゼネラル・スタッフ型であり、経営と法律を常に一体化して経営戦略に参画する志向があること。

第3に、集中型法規部であること。

同社の法規部（1988年3月現在）は、法規部担当取締役を含めて60名に及ぶ大規模な組織に発展しているにもかかわらず社内弁護士を人的組織とするものではなく日本型会社法規部である。このような傾向は三井物産や松下電器にも共通してみられるところである。<sup>50</sup>その理由としては、そこまでは必要がない、またアメリカ型会社法規部にする人的組織の形成が事実上不可能であったり、トップマネジメントの会社法規部と社内弁護士に対する認識と哲学が欠けているともみられるところである。このような理由の背景にいわゆる法規部限界説がある。<sup>50</sup>ここでいう法規部限界説とは、単的にいうと、要するに法規部は、営利を追求し企業にとって法規部は絶対必要な部署でない、という見解であるようである。<sup>50</sup>

しかし、このような法規部限界説は、法規部の機能をもって治療法務（紛争処理）を中心とするサービス・スタッフ型あるいは予防法務を中心とするスペシャリスト型の法規部を前提とする発言のように思われる。そこには、企業経営の意思決定において経営判断より法律判断を優先し、真に“法は経営戦略のためにあり”という戦略法務を推進させるゼネラル・スタッフ型法規部を創造する戦略意識が形成されていないように思われる。<sup>53</sup>

もともと、松下電器は私の1988年の調査取材後、同社は社内弁護士を1名擁するに至っているようである。<sup>54</sup>アメリカ型会社法規部へ志向しているものとみられる。三井物産には、ニューヨーク州弁護士の有資格者を4名擁して<sup>55</sup>いる。

- (1) 〈表1〉参照（大矢「会社法規部と戦略的機能」<sup>1</sup>）8頁）
- (2) 大矢息生「会社法規部の役割」国士館法学22号1頁以下国士館大学法学会（1990）なお、会社法規部長の役割については、同「会社法規部長の役割」国士館法学23号（1991）掲載予定。なお、大矢「会社法規部の役割」は、会社法規部の形成発展過程の各段階での会社法規部の役割を論じたものであり、他方本稿は会社法規部の本来あるべき戦略的機能を素材にしながらも、その論点を前者と異にしているものである。
- (3) 小島武司「会社総務の理想と現実」『会社法規部』別冊NBL第8号9頁以下所収商事法務研究会（1982）。
- (4) 高石義一「危機に堪えられる法務を」ジュリスト857号45頁有斐閣（1986年）  
John J. Greedon; *Lawyer and Executive—The Role of the General Counsel, The Business Lawyer*; Vol. 39 pp 25—31, Nov (1983)
- (5) 前掲注(2)参照。  
飯島澄雄「アメリカの会社法規部」『会社法規部』（NBL No2）57頁以下商事法務研究会  
大矢息生『リーガルリスク管理と経営法学』12頁以下  
梅本 弘「会社法規部と弁護士のあり方」判例タイムス No 537号72頁以下（1984年）
- (6) 完全なる会社法規部については、大矢息生「完全なる会社法規部」国士館法学研究叢書『法と社会』(t) 7頁以下（1988）。大矢著『企業のリーガルリスクマネジメント』（近刊）。
- (7) 同調査によれば、日本の弁護士（日本国弁護士）の資格を持つ企業としては「NHK」（1名）、「神戸製鋼所」（1名）、「新日本製鉄」（4名）、「古河電気工業」（1名）、「日本アイ・ビーエム」（8名）、「住友化学工業」（1名）、外国の弁護士（外国弁護士）の資格を持つ企業としては、「川崎製鉄」（1名）、「神戸製鋼所」（3名）、「ソニー」（1名）、「日本ビクター」（1名）、「富士通」（1名）、「久保田鉄工」（1名）、「千代田化工建設」（2名）、「東洋エンジニアリング」（1名）、「伊藤忠商事」（1名）、「住友商事」（1名）、「日商岩井」（2名）、「丸紅」（3名）、「三井物産」（4名）、「西友」（1名）などとなっている。以上は大手企業200社を対象にしたアンケート調査に回答を寄せた135社の数字である。株式上場企

業だけでも約1800社存在する今日、わが国の企業における社内弁護士数は着実に増えていることが予測される。

- (8) 小島武司「会社法務の理想と現実」『会社法務部』別冊NBL第3号9頁以下所収商事法務研究会(1982)。同「成熟期を迎えた企業法務部の課題と展望」『会社法務部』別冊NBL第16号6頁以下。

- (9) 大矢「会社法規部と戦略的機能(1)」8頁。

- (10) 社財法人商事法務研究会は、昭和40年に創立10周年の記念事業として会社法規部の実態調査を行い、以来5年毎に継続的に実態調査を行っている。

第一次の調査報告は「企業内法律事務に関する実態調査」商事法務研究360号7頁以下(1965年10月5・15日合併号)

第2次の調査報告は「第2次企業内法務に関する実態調査」商事法務研究第537号6頁以下(1970年10月5・15日合併号)

第3次の調査報告は『会社法務部—その任務と活動』(NBL第2号)73頁以下(1976年)

第4次の調査報告は『会社法務部—第4次実態調査の分析報告』(NBL第8号)111頁以下(1982年)

第5次の調査報告は『会社法務部—第5次実態調査報告』(NBL第16号)158頁以下(1986年)

第1次調査の調査報告書は、「企業内法律業務に関する実態調査」というタイトルであり、「法規部」という文字は使用されていない。昭和40年6月に実施されたアンケート調査によるものである。わが国における第1期法規部時代の冒頭の時期である。同調査によると「法規課」という部署がスタッフ部門でなく、総務部門に属していることに注目したい(商事法務研究360号227頁)。

- (10の2) 大矢「会社法規部と戦略的機能(1)」30頁。

- (11) 日本経済新聞昭和40年7月26日付朝刊、商事法務研究360号22頁

- (12) 大矢息生『会社法規部入門』140頁近代セールス社(1968年)

- (13) 東レ(当時東洋レーヨン)は、帝人より1年早くリーガルセクションとして法務室を1967年に設置している。当時、東レ、帝人、キャノンの三社が合成繊維の花型であるポリエステル繊維の製法特許に関する専用実施権の侵害をめぐる日レ、東洋紡などに対する損害賠償請求事件などが進行しており、その事件は法務室の所管事項として処理されていた(「日経1968年9月31日付夕刊」)。

- (14) 商事法務研究第360号42頁以下。

- (15) 前掲〈注〉12の142頁。

- (16) 前掲〈注〉12の143頁。

- (17) 東レの初代法務室長であった倉橋宏氏は、「法規部の業務について」という論

文の中で法規部の機能（業務について当時つぎのように述べている。すなわち「法規部の業務は、法令によって求められる諸手続を行ったり、既におこってしまった違法状態への対処策をとるといった受動的な機能とか、一步進んで経営活動に際して予想される法的障害を予見し、未然に違法行為を行なうことを防止する」といった予防的な機能が一応考えられます。事実日常業務としてはこれらが相当部分を占めると思われますが、これからの法規部はこれら両機能を果すだけにとどまっては不十分であるといわなければなりません。

法規部の未来像あるいはあるべき姿という視点を加味して考えれば、会社の法規部である以上、企業本来の目的である利益追求と関連させて業務を行うことこそ、その本領というべきでありましょう。会社の個々の経営活動について、法的に許される範囲内での可能ないくつかの手段を探索し、その中で会社にとって最も有利な法的手段を勧告するという能動的な機能を果すことに会社の法規部業務の焦点をあてていくべきであろう。」と、論じられているが、同社の法規部（法律室）創設当時の機能は、リーガルリスクの予防にあってまさしくスペシャリスト型法規部であったといえる。その後、同社の法規部長は弁護士有資格者つまり社内弁護士を擁するゼネラルスタッフ型法規部へと発展し充実化している。

倉橋 宏「法規部の業務について」法律スペシャリスト第9号4頁（1971）。

(19) 『会社法務部—その任務と活動』（NBL第2号73頁以下）。

(19) 大矢息生『盗まれる企業秘密』2頁以下総合労働研究所（1983）。

大矢息生、小林俊夫、高石義一『知的所有権入門コース』（全3巻）、社団法人日本経営協会（1989）、大矢「企業のリーガルリスク・マネジメント」季刊経営と法律72号19頁以下（1990）。

(20) わが国の大手企業のアメリカでの現地法人が相次いで元アメリカ人従業員から「人種差別で不当解雇された」としてとくに富士通の子会社（富士通システムズ・オブ・アメリカ、富士通アメリカ）等は最高七千万ドル（約110億円）の損害賠償を迫られている、という（読売新聞3月31日1990年朝刊）。

(21) 大矢息生『現代の経営法学』1頁以下成文堂（1988）。

長谷川俊明『海外進出の法律実務』3頁以下中央経済社（1990）。

(22) 小島武司「成熟期を迎えた企業法務部の課題と展望」『会社法務部—第5次実態調査報告』所収別冊NBL16号6頁以下。

(23) 〈座談会〉「会社法務部が直面する課題」『会社法務部』第4次実態調査の分析報告』所収・別冊NBL8号101頁以下

(24) 会社法規部の分類形態は多面的であり、通常つぎの六形態に分類が考えられる  
大矢「会社法規部の役割」国士館法学22号5頁以下（1990）

第1形態は、サービス・スタッフ型、スペシャリスト型かゼネラルスタッフ型

第2形態は、文科型か理科型

第3形態は、文科型か理科型

第4形態は、文書型か法務型

第5形態は、純法律家型法規部か準法律家型法規部

なお、以上のほかに、いわば第6形態として、アメリカ型法規部、日本型法規部と折衷型法規部がある。

(25) Business Week ; Sept, 1. 1980. p 70 (Data ; Law and Business Inc. BW)

(26) このようなアメリカ型法規部論については批判の存するところである(前掲<注>22参照)。小島武司教授は、前掲の論文で、「法務部がいまや成熟期に近づきつつあり、わが国の企業国土に即して法務部のあり方を独自に考察すべき必要がある」と述べられている(同7頁)。後述するように日本型会社法規部論を展開されているアメリカとの土壌のちがいを根拠にアメリカ型法規部論への批判も少なくない(〈座談会〉「法務部門の新たな課題と展望」『会社法務部』別冊NB L No 8の108頁以下の発言)。

(27) 宮澤節生『海外進出企業の法務組織』(1頁以下)学陽書房(1987)

(28) 1985年に取材した、米カリフォルニア州サンディゴの富士通アメリカ(FUJITSU AMERICA, INC)は当時社内弁護士は1名であった。

(29) 「会社法規部と戦略的機能」(2)の注<10>。

(30) 高石義一「社内弁護士制度の最近の動向—新しい需要と制度確立の基礎条件」季刊経営と法律73号16頁以下(1990年刊)

(31) 高石義一「社内弁護士の役割」季刊経営と法律第60号8頁以下(1987年)

(32) 前掲注(31)参照。

(33) 前掲注(31)参照。

(33)の2 この問題に関連し、染野啓子教授は論文『法的要素と経営常識』(経営法学講座9)の中でつぎのように述べられている「……法律業務に関する組織を独立した部門としても、単に従来各機能部門に属していた組織を一つにまとめたというだけでは意味がないわけで、根本的には弁護士などの法律専門家の存在を基礎とする組織として構成されなければ、法規部としての十分な機能を果しえないのではないだろうか」と、(法学セミナー12月1965年)

(34) 前掲注(31)参照。

(35) Maddock ; op, citi., p 121,

(36) Id, at p 122,

(37) 大矢息生『国際経営法学序説』95頁以下。

George M, Szabad and Daniel Gersen ; *Inside us Outside Counsel*,

the Business Lawyer, Vol. 28, No 1 (1972), なお、この論文を私は「いわゆるスザパット等の会社法規部論」と称している（大矢息生『社内弁護士の研究』93頁以下第一法規出版（1982）。小杉文夫「“企業と弁護士”日本と米国の相違点」ダイヤモンド9月8日号44頁（1979）。

- 38 前掲注31)参照。
- 39 小島武司「会社法務部の理想と現実」27頁。
- 40 前掲注39)参照。
- 41 大矢息生『企業のリーガルリスク・マネージメント』（近刊）。
- 42 それは、東京弁護士会のグループから刊行されていた某機関誌に掲載された「弁護士と会社法務部」という論説。1970年3月に刊行されたものである。
- 43)の2 なお、高石義一氏は、その論文「法務問題の現在と将来」で、弁護士の資格を有しない法務担当者によって構成される日本型会社法規部の理由について、企業の中枢機能を果たす役職の社員を外部から中途採用するのを嫌う純血主義をあげられている（判例タイムズ433号24頁（1981））。
- 43 会社法規部と社内弁護士の必要性を説いた道田信一郎『アメリカのビジネスと法』有信堂（1964）と大矢『会社法規部入門』に対する批判である。
- 44 大矢『リーガルリスク管理と経営法学』36頁以下
- 45 橋元二郎平「企業法務と弁護士のかかわり」ジュリスト857号52頁（1986年）
- 46 日本経済新聞は平成元年10月5日付の夕刊に「サラリーマン弁護士急増」としてその実態を報道している。なお、同紙の報道では、社内弁護士のニーズは強まる一方であるが、弁護士のモラルに問題点があるという考えを報道している。
- 47 日本経済新聞平成元年10月2日付朝刊。
- 48 前掲〈表16〉参照。
- 49 大矢・小林『会社法務部の研究』150頁以下。
- 50 前掲〈注49〉170頁以下。
- 51 〈座談会〉「法務部門の新たな課題と展望『会社法務部』」（別冊NBL No 8）99頁以下。
- 52 たとえば、前掲〈注51〉の中で「先進的な会社は別にしまして、まだまだ日本では企業では企業の法務部というのは、極端にいいますと、限界部門、場合によっては切り捨てられることがある部門だとさえ私は思います……」（古川菊郎氏の発言）。また、「……私は、アメリカの場合は少しいきすぎではないかと思っております。つまり、法律関係にあれば多くの有能な人材を集めてしまうことは、社会的な人的資源の配分の面から疑門をもっているわけです」（小倉晃氏の発言）。あるいは「……法務部というのは、そういう意味で企業にとって必ず必要な部門かといいますとそうはいえないわけです……」（岩城謙二氏の発言）、なお、同座

談会は昭和57年に実施されたものである。

- 53 前掲の日本経済新聞社の「知的財産権・法務部門調査」を分析していた「日経産業新聞」(1990年1月12日付)に「89年秋、法務問題で各紙の社会面で不名誉な記事を書かれたある法務部長は『トップの法務に関する認識があまい』と嘆いていた」という(「知的財産権—日米企業の攻防⑦」より)。
- 54 日経産業新聞1990年1月12日の「各社の知的財産権・法務部門一覧参照。
- 55 前掲〈注54〉参照。

## 5 戦略的機能としての会社法規部—結びに代えて

### (1) 社外弁護士による協働関係による会社法規部の強化

戦略的機能としての会社法規部を創造するに当り、如何なる組織を有する会社法規部が企業戦略として望ましいか、その結論を出すことは難しい問題である。この点につき私見は、後述するように、わが国の企業においては会社法規部が完全なる会社法規部として戦略的機能を果すには、アメリカ型会社法規部形態や日本型会社法規部形態への選択ではなく、折衷型会社法規部形態<sup>(1)</sup>を創造すべきであろうと考えている。ここでいう折衷型会社法規部論は、法規部の人的組織構成をアメリカ型会社法規部のように社内弁護士という純法律家を中心とし、企業ジュリストとしての準法律家を弁護士補助職として活用するものではなく、また、日本型会社法規部のように企業ジュリストとしての準法律家を中心とし、消極的に顧問弁護士の社外弁護士を活用するというものでもなく、企業ジュリストとしての準法律家に加えてある程度の社内弁護士を基礎にして積極的に恒常的に外部のローファーム (law firm) の社外弁護士を活用しようとするものである。

わが国の企業における会社法規部形成発展過程において、第3期法規部時代と共に、折衷的会社法規部型法規部への萌芽が見られるといえよう。<sup>(2)</sup>

この折衷型法規部に不可欠な問題として社内弁護士と社外弁護士(outside counsel)の<sup>(3)</sup>関係が問われる。この問題は古くして新しい問題である。この社外弁護士の企業内導入の必要性和その機能は、企業ジュリストとしての準法律家および社内弁護士に対するピンチヒッターとしての<sup>(4)</sup>補充的機能という

消極的な必要性と機能と企業ジュリストおよび社内弁護士の機能的限界を相互に補充または協力する協働的機能という積極的な必要性と機能があるといえよう。<sup>(5)</sup>すなわち、ピンチヒッター論では根拠づけることはできない。ちなみにアメリカの企業においては、社外弁護士はむしろ大企業の法規部にこそ積極的に利用されているのである。<sup>(6)</sup>

## (2) 社内弁護士と社外弁護士の関係—ザバットの会社法規部論

ザバットの会社法規部論は、社内弁護士の会社内部の立場と役割、社内弁護士の外的役割、法律の様々な領域における社外弁護士と社内弁護士の役割、社内弁護士と社外弁護士の役割と姿勢の相違、法人の方針の設定または指導の際の社内弁護士の役割、一般大衆に対する社内弁護士と社外弁護士の責任および結論と若干の付録から構成されている。社内弁護士と社外弁護士との両者の協働関係をザバット氏はつぎのように論じている。<sup>(7)</sup>

① 租税 租税問題については、企業の内部監査と外部監査の関係が租税についての社内弁護士と社外弁護士の関係に類似しているといえる。企業から独立している社外弁護士は企業の租税問題について客観的かつ公正に判断することができるので、租税の特別な問題や税法の解釈、訴訟は社外弁護士が利用される。

② 反トラストおよび企業規制 反トラスト法 (anti trust) やロビンソン=パットマン反差別法 (Robinson — Patman Anti Discrimination Provision) や企業法規の“灰色の部分” (grey area) について社内弁護士は一般に積極的 (合法性) に解する傾向抑制する機能を果す。

③ 製造物責任 企業の製造物責任 (product liability) については社内弁護士と社外弁護士のより強力な協働関係が期待できる。

④ 契約 契約書は社内弁護士によって作成され、社外弁護士による検討を加える形成がとられることにより、より有利にして安全な契約を締結することが期待できる。

⑤ SEC 有価証券関係で問題になったときは、社外弁護士の協働を求

めて有利に解消できる。

⑥ 企業買収・合併 企業買収や合併には二つの局面がある。第一局面の調査、交渉は社内弁護士が担当し、合意が成立した第二局面での株主総会やSECへの証券の登録等には社外弁護士の積極的な協働関係が要求される。

⑦ 国際契約 多国籍企業 (multinational corporation) や国際取引が増加するにつれて社内弁護士の国際契約の起草・検討が増加するが、その涉外に社外弁護士の協力が絶対的に必要となる。

⑧ 専売特許・登録商標と著作権 企業の知的財産権 (intellectual property) の管理には、法規部のほかに特許部門 (patent department) を設置し、訴訟は、外部の特許弁護士 (patent counsel : 社外弁護士) が利用される。

⑨ 訴訟 訴訟は一般には専門的能力を必要とし、特殊化でないにしろ、外部の弁護士によって管理される。<sup>(8)</sup> 社内弁護士は企業内で事実の収集・評価をするという有利な立場にある。

⑩ 企業および会社役員の法的責任 消費者主義 (consumerism) や環境保全問題から企業および経営者の社会的責任が問われるケースが増えており、そのために企業業務の知識・経験を有する社外弁護士の検討を受ける必要がある。<sup>(9)</sup>

以上のような社内弁護士と社外弁護士との企業法務の様々な領域における両者の協働関係を論じているザバット氏は、両者の相対的責任問題としてつぎのように述べている。

① 最も重要な責任は、弁護依頼人 (顧客) に対してであるが、または社内弁護士の場合には雇用者の顧客に対してである。

② 公的責任は、しばしばあいまいであり、かつそれは増加する傾向にあることに留意しながら弁護依頼人や雇用者、顧客に対してこの公的責任に対応するように促す義務がある。

③ 現実に存在している外部に対する責任の重荷は、その原理は異なるかもしれないが、社内弁護士と社外弁護士双方にほぼ均等にかかっている。

本論文は、その結論としてつぎのように論じられている。すなわち、会社法規部が成長、成熟するにつれて、つぎのような傾向が起りつつあるという。

第一に、社内弁護士が自己の専門知識を利用しうるので、社内弁護士は前以上に実際に一層効果的な役割を果している。

第二に、社内弁護士と社外弁護士を組み合わせることによって、企業の法的保護と指導を得るのに最善の状態にあることができる。

第三に、会社の内部と社外弁護士の関係の良き調和があるならば、企業そのものの自体は利益はこうむる。

### (3) 新しい会社法規部像を求めて一結びに代えて

社内弁護士と社外弁護士の関係についての私見は別稿に譲りたい。<sup>00</sup>わが国の企業の会社法規部がアメリカ型会社法規部形態を選ぶか、日本型会社法規部形態を選択するか今後の大きな課題であるといえる。

わが国の企業とアメリカの企業とによって立つ土壌を異にしていることは歴史が物語るところであって否定はできない。しかし、それゆえに日本型会社法規部論<sup>01</sup>に、にわかに賛成することはできない。わが国の企業は会社法規部形成発展過程の第三期法規部時代を迎え、大企業の法規部は質的にも量的にも極めて充実してきたことは否定できない。そのような大型法規部における一般弁護士の機能は“弁護士を必要とするのは訴訟の場合”のみという志向があり、企業ジュリストとしての準法律家として成長してきた法規部員を“第四の法曹”と指摘する傾向もみられる、という志向が注目されている。<sup>02</sup>このような弁護士資格を有しない法規部員を人的組織構成による日本型会社法規部には、企業のリーガルリスク・マネジメントを完全 to 実施することは不可能であろう。<sup>03</sup>それは弁護士のプロフェッションの根本問題に帰結する問題であると、いわれる所以である。<sup>04</sup>

私が主張している企業のリスクレス経営を実現するためのリーガルリスク・マネジメントによる完全なる会社法規部論は、企業経営におけるリーガルリスクの回避にあり、それはリーガルリスクの予見と予防という企業戦略

の基本にしてかつ重要な問題である。この企業戦略を戦略法務機能と称している。会社法規部がこの戦略法務を完全に遂行させるためには、これからの会社法規部には戦略的機能が果せる組織と機能がなければならない。その目的達成のためには、前述のような純法律家としての弁護士—とくに会社法規部の役割と使命を深く認識したプロフェッションとしての弁護士と、同じく会社法規部の役割と使命を認識している企業ジュリストとしての準法律家である法規部員および社外弁護士との協働関係に立つ混同型の折衷型会社法規部の創造が要請される。

このような完全なる会社法規部による企業防衛意識が企業に欠けていると、企業および企業経営者の法律あるいは社会的・道義的責任が追及され、経営者の交代を余儀なくされる事件は後を絶たないであろう。大きな法的・社会的問題を起した企業には法規部がなかったところが多い。

この私見に対し、某大企業の法務部長が「……問題は、法務部の存否にあるのではなく、高度な企業戦略に関する意思決定がおそらく法務部（法務担当者）が関知しないところでなされたのではないかということである」と述べられている。しかし、この反論はおそらく経営と法律を一体化して意思決定を行う“完全なる会社法規部”の認識不足が誤解によるものと思われる。また、その企業の法規部そのものが欠陥があることを物語っているともいえる。すなわち、経営者が交代するような事件をひき起す企業には、たとえゼネラル・スタッフ的な法規部が設営されていたとしても、高度な企業戦略に関する意思決定が法規部が関知しないところでなされていたとするならば、それは完全なる法規部が機能していなかったことになり、完全なるゼネラル・スタッフ型法規部が形成されていなかったことになる。ここに、日本型会社法規部の機能的限界が存するといえよう。真の意味での会社法規部の戦略的法務は社内弁護士と社外弁護士との協働関係なくして形成されにくいといえよう。<sup>105</sup>

前掲のザバット氏は、その論文でとくに強調されている第一点は、社内弁護士の社内および社外における機能または役割である。それは、社内弁護士

の法律専門の補助またはサービス部署としての会社法規部における秀れた有効性に内在するものである。それは、完全なる会社法規部においては“お抱えの弁護士”（Kept lawyer）としての属性に基づく有利性である。

この社内弁護士の有効性を最大限に発揮させるためには、理論的には一見不要と思われるいわば部外者である社外弁護士を“ピンチヒッター”ではなく、むしろ積極的に活用していることの必要性が説かれている。

第2点は、社内弁護士と社外弁護士が“共同して事に当る”ことによる相手方の不利性をカバーすると共に、双方が相互に協働体制をとることにより完全なる会社法規部の運用が期待できると説かれている。

私が主張する折衷型会社法規部論は、この協働関係に企業ジュリストとしての準法律家を加えその相乗効果による新しい会社法規部像を志向するものである。<sup>106</sup>

- (1) 大矢「会社法規部の役割」国土館法学22号1頁以下（1990）
- (2) 「日経産業新聞」1月12日（1990）の日本経済新聞社のわが国を代表する優良企業200社を対象とする「知的財産権・法務部門調査」を分析して「米国型法務体制への転換が日本でも本格的に始まったようだ」と報道しているが、同アンケートに答えた135社76％が法務部門を独立し、戦略的法務部門体制を模索しているとはいえ、それはアメリカ型会社法規部への転換ではなく折衷的会社法規部への創造とみるべきであろう。NKK、神戸製鋼所、新日本製鉄、古河電気工業や松下電器などにその傾向が現われている、といえよう。まだ近未来においてこの傾向は顕著に現われるであろう。
- (3) この社内弁護士と社外弁護士との関係についての私見の一端は拙稿〈紹介〉*Inside vs Outside Counsel*-by George M. Szabad and Daniel Gersen—社内弁護士対社外弁護士」比較法制研究第4号125頁以下（1980）、大矢「社内弁護士Ⅲ」比較法制研究第5号95頁以下（1981）で論じている。大矢『社内弁護士の研究』95頁以下第一法規出版（1982）。
- (4) F, Seamaus, *Relations Between Corporate Legal Departmente and Outside Counsel*, *The Business Lawyer*, pp 633-636 (April 1960), Stan C, Kaيمان, *Corporate Legal Service ; a Primer*, *The Business Lawyer*, Vol. 26, No 4 (1971) George M, Szabad and Daniel Gersen ; *Inside vs Outside Counsel*, *The Business Layer*, Vol. 28 No 1, pp 233-255 (1972)。

The American Bar Foundation, *Lawyer Statistical Repotr* (1971), 飯島澄雄「アメリカの会社法規部」『会社法規部』NBL No 250頁以下 (1976年)。

高石義一「法務問題の現在と将来」判例タイムス434号25頁以下 (1981)。

- (5) Szabad and Gersen., op, citi, p 233, 飯島「前掲」65頁, 以下ザバットの論文に基き社内弁護士対社外弁護士の関係についての問題点を論述する。本稿ではザバットの論文を「ザバットの会社法規部論」と称する。

- (6) The American Bar Foundation, *Lawyer Statistical Report* (1958)。

- (7) 大矢『社内弁護士の研究』101頁以下。

飯島「前掲」66頁。

- (8) *Organization for Legal Wark*, conference Board Record, p, 367 (1959),

- (9) Dudley E. Browne, *What the Excutive Expects of the Legal Department*, address to Committee on Corporate Law Departments, Los Angeles County Bar Association, Febrary, 14 (1962)。

Gossett, *The Corporation Lawyers Social Responsibilities*, 60 American Bar Association Jounnal 1517 (1975)。

- (10) 大矢息生「会社法規部長の役割」国土館法学23号 (1991) に発表予定。

- (11) <座談会>「法務部門の新たな課題と展望」『会社法務部』(別冊 NBL No 8) 105頁以下。

- (12) 高石義一氏は、その論文「法務問題の現在と将来」で、この問題をつぎのように論じられている。すなわち、「企業、とくに大企業の法務部は、(中略) 弁護士を必要とするのは、訴訟だけとの気概が大企業の法務部の中には漂っていることは否定できないように思う。弁護士の事実上の「バリスター化」と企業治務部門の事実上の「ソリンター化」ともいえる。(中略) わが国の企業法務部門を「第四の法曹」と定義するのは、現状では妥当でない」(判例タイムス 434 号 25 頁以下)。

- (13) 「第四の法曹」の問題点については前掲 <注10> にて論じる。

- (14) 高石前掲 <注12> 26頁以下。

- (15) 堀龍兒「法的リスクマネジメントと企業法務部の役割」法学セミナー 423 号60頁以下 (1990)。

- (16) 会社法規部の戦略的機能における「戦略」およびリーガルリスク・マネジメントにおける「リーガルリスク」についての詳論は別稿「会社法規部長の役割」に譲った。