

# 弁護士会提供「社外役員候補者名簿」

## —企業がみるチェック・ポイント—

### ～はじめに～

社外役員（取締役・監査役）のニーズが高まるなか、各士業や業界団体では、会員を対象に「社外役員候補者名簿」を作成し、企業等への提供を行っています。

公益社団法人・日本監査役協会では、「役員人材バンク」を開設し、協会登録監査役（OBを含む）を対象に、社外役員（常勤・非常勤）に就任する意思のある方のリストを掲載し、社外役員等を必要とする企業が無料かつ自由にリストを検索閲覧できるシステムの運用を行っています。このシステムは、独立性の観点からも高い評価が期待できるといわれています。

「役員人材バンク」には、現在約900名が登録されており、直近5年間で年平均40名前後の方が監査役に就任されています。＜注1＞

### 【1. 弁護士会による『社外役員（取締役・監査役）候補者名簿』の提供】

全国には52の弁護士会（北海道4、東京3、各府県45）がありますが、そのうち、9弁護士会が「社外役員をお探しの企業の方へ」と題して、『社外役員候補者名簿（女性のみ・男女共通）』の提供を行っています。＜注2＞

各弁護士会によって、提供・申請方法が異なりますが、弁護士の経歴や専門分野等の情報が記載されており、随時更新もされているため、社外役員探しの有用なツールといえます。なかでも、主要弁護士会（東京・第一東京・第二東京・大阪）は、弁護士会によっては若干のバラツキがあるものの、登録数や情報量が比較的多く、写真等も掲載されており、馴染みやすい名簿といえます。

この名簿を活用することにより、顧問弁護士や一部のルートを通じた限られた情報に留まらず、独立性の観点からもより広い候補者の選択が可能になります。

以下では、企業が名簿を活用する際の主なチェック・ポイントについて、弁護士業界の現状をふまえながら解説します。

### 【2. 名簿に記載される事項】

下記の事項が本人（弁護士）申請により記載されています。

- |   |
|---|
| ① 氏名、② 生年月日、③ 弁護士登録年（修習期）、④ 事務所名（連絡先）、⑤ 経歴<br>⑥ 主な取扱業務、⑦ 弁護士会の活動歴、⑧ 弁護士以外の資格、⑨ 外国語、⑩ 著作・論文等 |
|---|

### 【3. 主なチェック・ポイント】

#### ● 社外役員の実験の有無

企業にとっては、登録弁護士が、（過去および現在）どのような企業＜規模・業種＞の社外役員を経験してきたか、その評価はどうか最も気になる情報です。＜注3＞

名簿に登録されている弁護士は、大きく、①社外役員経験者、②社外役員未経験者に分かれます。

①の中には、まだ社外役員を受けられる可能性のある弁護士と、これ以上受けられないが、（弁護士会の立場上）登録している弁護士がいます。

問題は、②の弁護士をどうみるか。諸般の事情から社外役員を経験する機会がなかった弁護士、法曹としてのキャリアが浅いため、まだ経験していない弁護士がいます。未経験者の中には、今後、多くの企業からオファーがあると思われる弁護士がいますが、企業にとっては、その判断は容易ではありません。

また、登録していない弁護士の多くは、そもそも社外役員に興味のない弁護士をはじめ、このような名簿にはあまり効果がないと考えている弁護士、これ以上、社外役員を受ける余裕のない弁護士等がいます。

## ●経験年数

登録年によって弁護士としての経験年数がわかりますが、裁判官や検察官経験者（ヤメ判・ヤメ検）は、法曹としての通算年数が基準となります。

どの程度の経験年数が必要かという一般的な基準はありませんが、社外役員としての役割を果たすためには、それ相応の知見や経験年数は必要になります。

また、企業や公務員を経験した弁護士は、組織に属した実務経験という観点からみると、社外役員の経歴としては有用です。任期付き公務員経験者も、その分野では専門家とみられています。

## ●所属事務所

大手事務所や有名ブティック系事務所は、入所の条件や競争が厳しく、一般的には優秀な弁護士が多くいますが、コンフリクトの問題が生じる可能性が高くなっています。最近では、事務所間の移籍や企業内弁護士への移動も活発で、その点についても確認すべきです。

特に、一部の事務所の（女性）弁護士に社外役員が集中している現在、中小事務所の弁護士に、もっと目を向ける必要があると思います。経営手腕のある女性弁護士（パートナー）の社外役員は増えています。＜注4＞

## ●専門分野（得意分野）

弁護士会では、「専門分野」は誤認を与えることから、差し控えるべきとされており、ほとんどの弁護士が「主な取扱分野」と表していますが、企業にとっては、専門分野・得意分野といった方が馴染みがあります。＜注5＞

社外役員にとって、どの専門分野が適任かという基準はありませんが、コーポレートや会計・財務知識は当然の前提として、倒産・事業再生や危機管理対応の実務経験は有事の際に強いという面があります。要は、それぞれの専門分野の経験・知見を通じて、いかに社外役員としての職務を果たせるかが重要です。＜注6＞

## ●弁護士会の活動歴

弁護士会会長はもとより、副会長等の経験者は弁護士会の実績もあり、マネジメント能力も高いと推察されます。司法研修所教官や司法試験委員、政府等の委員も同業者から一目置かれる職務で、特に、それらを経験した女性弁護士には、社外役員の声が多く掛かっています。＜注7＞

## ●弁護士以外の資格、外国語

公認会計士・税理士のほか、公認不正検査士、ニューヨーク州をはじめ海外の弁護士資格者は急増しています。ただ、資格はあくまでもボトムであり、それらを実務でどう活かしているかが重要となります。

## ●著作・論文

かつては、実務経験を積んだ上で執筆するのが一般的でしたが、最近では、若い弁護士も積極的に執筆活動を行っています。＜注8＞

著作の多い弁護士は、その分野の専門家、学究肌とみられる一方、その知見や筆力は、経営の一翼を担う法律家に求められるスキルとしては、重要なポイントとなるものの、あくまでも一部の要素に留まるといえることです。

企業にとっては、「お飾り」といわれるのも困りますが、批判的議論に終始する“うるさ型”も遠慮したいというのが本音です。社外役員には、適切なリスクテイクを支えるための建設的な議論の提案力が必須のスキルとして求められます。

## 【4.登録弁護士へのアクセス】

「大体の経歴や実績もわかった。ところで、この弁護士の人柄や性格等はどうなのか？」――それらがある程度わからないと、最終的な決め手にはなりません。

また、相手が弁護士であることから、企業にとっては、「役員人材バンク」等よりもオファーのハードルが高く、慎重にならざるを得ません。

そのためには、直接本人を知っている方のアドバイスが有用となります。例えば、司法研修所の修習期が同期であるとか、弁護士会の部会、会派（派閥）活動が同じなら、ある程度性格や癖まで知っているケースが多いと思われます。

さらに、弁護士の全国的なネットワークや専門組織等に属している弁護士同士であれば、弁護士としての実力や実績までわかります。＜注9＞

顔の広い顧問弁護士やベテランの社内弁護士がいれば、何らかの手掛かりが得られることもありますが、幅広いネットワークがあるのが、専門の人材紹介会社です。登録者は、企業にとってはあくまでも第一次情報で、自社にとって適任の弁護士を紹介できる会社を見極めることも重要になります。

### 主要弁護士会の社外役員候補者名簿案内

弁護士会	URL	連絡先
1. 東京弁護士会	<input type="checkbox"/> <a href="#">女性社外役員候補者名簿提供事業のご案内</a>	03-3581-2205 (人権課)
2. 第一東京弁護士会	<input type="checkbox"/> <a href="#">社外役員候補者(男女共通)</a>	03-3595-8583 (人権法制課)
3. 第二東京弁護士会	<input type="checkbox"/> <a href="#">社外役員候補者名簿のご提供(男女共通)</a>	03-3581-2259 (司法調査課)
4. 大阪弁護士会	<input type="checkbox"/> <a href="#">社外役員候補者名簿・女性社外役員候補者名簿の提供事業のご案内</a>	06-6364-1371 (女性社外役員候補者名簿)

#### ＜注1＞

日本監査役協会ホームページには、「役員人材バンク」を通じて監査役等に就任された方々の体験談が掲載されています。

求人側の多くが上場をめざすベンチャー企業であることから、登録や履歴書記入の際には、「希望報酬額を低めに設定した」とか、面接の際には「上から目線の話をしてはいけない」、「大企業や上場企業の話をしてはいけない」、「働けます感を出す」等々具体的なアドバイスが紹介されています。就任された方の多くが、採用された最大の理由として、人柄や人間性を評価されたとしています。

#### ＜注2＞

弁護士会は、都道府県別では、北海道4（札幌、旭川、釧路、函館）、東京3、各府県1の合計52会あります。そのうち、候補者名簿を提供する弁護士会は、東京弁護士会、第一東京弁護士会、第二東京弁護士会、大阪弁護士会、神奈川県弁護士会、栃木県弁護士会、兵庫県弁護士会、愛知県弁護士会、福岡県弁護士会の9弁護士会です。

全国の弁護士（44,818名）のうち、約半数（49.2%）が東京3会に登録されています（東京9,034名・第一東京6,562名・第二東京6,446名＝22,042名）。大阪弁護士会の登録数は全体の1割強（10.9%）の4,905名です（2023.9.1日弁連調査）。

#### ＜注3＞

「上場会社の社外役員経験あり」とのみ記載されている名簿がありますが、上場企業の役員は、いわばオープン情報であり、企業にとっては、具体的な社名を記載することが望まれます。

#### ＜注4＞

東京の弁護士（約22,000名）のうち、十数%が5大事務所に所属しているといわれています。西田法務研究所所長の西田章弁護士は、大手法律事務所は「クライアントの数や取り扱うディール、不祥事調査の件数も多いため、コンフリクトも生じやすい。そのため、弁護士候補は、できる限り、中小の法律事務所から選べるほうが望ましい」と記しています（『新・弁護士の就職と転職』商事

法務刊)。

また、全国の企業内弁護士は約 3,000 名です。なかでも東京 3 会に占める割合はいずれも 11% 以上と高く (日本組織内弁護士協会 (JILA) 調査 2022.7)、東京の弁護士の 4 人に 1 人は 5 大事務所に所属する弁護士もしくは企業内弁護士ということになります。

<注 5>

「専門分野」は、弁護士情報のなかでも、弁護士費用とともに最も知りたい情報です。しかし、専門分野の認定制度が整備されていない現況下では、専門分野の表示を許すと誤導の恐れがあり、弁護士会では表示<弁護士広告>を抑制しています。ところで、どの業界でも同じですが、企業法務の分野は世間の評価 (口コミ) がものを言う世界でもあります。

<注 6>

社外取締役や第三者委員会委員長を数多く務める中村直人弁護士は、法律以外の分野で必要な知識として、簿記、会計・監査、ローエコなど経済関係、統計学、経営学・ガバナンス・組織論、心理学関係等を挙げています (『弁護士になった「その先」のこと。』商事法務刊)。これらの知識は、どの社外取締役にとっても必須の知識といえます。

<注 7>

第二東京弁護士会副会長や日弁連事務次長を経験した市毛由美子弁護士は、「副会長は、人事や財務・経理などを一通りやるので、組織をマネージする管理職の経験は役に立つ」としたうえで、「副会長をされた女性弁護士には社外役員の声が結構掛かっている」と述べています (NIBEN Frontier2019.11)。また、日弁連の男女共同参画推進本部で女性弁護士社外役員 PT 座長を務める金野志保弁護士をはじめ司法研修所教官 (補佐) を経験した女性弁護士の社外役員は増えています。

<注 8>

中村直人弁護士は、<注 6>の著書で、実務家 (弁護士) の書く本について、「研究者はオブジェなのに対し、弁護士は生鮮食料品」に喩え、特に最先端のノウハウを開示し、結論や理由をきちんと書くことが必要で、「他の本のコピペをしたものはしようもない」といっています。

<注 9>

「弁護士会の (研究) 部会」：弁護士会では、規模 (会員数) の差こそあれ、各種の研究部を組織しています。最大の弁護士会である東京弁護士会では、伝統的な「会社法部」や「倒産法部」のほか、最近スタートした「AI 研究部」等を組織し、活動を行っています。

「会派 (派閥)」：一般にはあまり知られていませんが、大規模な弁護士会 (東京・大阪・名古屋) には、古くから多くの派閥があり、業界では「会派」と呼ばれています。個人事業者である弁護士にとっては、同業者と情報交換できる貴重な場でもあり、会派活動に熱心な弁護士は、他の会派に属する弁護士も含めて、人柄・性格に至るまでよく知っています。しかし最近では、事務所の大規模化や若手弁護士の意識の変化もあって、会派離れ (無派閥) が進む傾向にあります。

「全国倒産処理弁護士ネットワーク (全倒ネット)」：2002 年、全国の事業再生・倒産処理に携わる弁護士によって組織され、主に、会員間のメーリングリストによる情報交換や研究活動の成果を外部発信しています (会員数は約 5,000 名)

「弁護士知財ネット」：2005 年、日弁連支援の下に設立。全国を 8 ブロックに分けた地域会を組織し、知財に関する法律相談を行っています。

「経営法曹会議」 (労働弁護士<使用者側>の組織)：1969 年、使用者側の有志弁護士により設立。現在の会員数は約 800 名。