



# 3 若手弁護士の 新キャリア

## 僕は若手弁護士に武器を配りたい

京都大学産官学連携本部 イノベーション マネジメント研究部門 客員准教授  
エンジェル投資家

たきもと てつ ふみ  
瀧本 哲史

— 瀧本さんは、東京大学法学部から内田貴教授のもとで助手になり、その後マッキンゼー、日本交通を経て京都大学の客員准教授になられましたね。そのようなキャリアを選ばれたのはなぜですか？

私が学部時代のキャリアの選択肢は、2つしかありませんでした。官僚か司法試験かです。当時、外資系に行く人は「ヤバい人」でしたが、学部時代からマッキンゼーは選択肢にありました。しかし、内田教授の「契約の再生」のゼミに入り、アジアは市場経済化するから契約法はこれからもっと重要になる、日本の契約法がアジアのスタンダードになる

ようにしなければならないという考えに共感して、助手になることを決めました。債権法改正は骨抜きにされてしまいましたが、ベースとなる思想は既に20年前から彼の中にあったわけですね。ちなみに、いわゆる「内田民法」の第1版のはしがきには、私の名前が載っています。

助手時代の研究テーマは、契約交渉でした。いわゆる「法の影の下での交渉」という、裁判以外の場面における法規範の交渉への影響についての研究ですね。また、Windows95が出てきたことにより、ネットワーク化が進み、電子商取引が活発になるだろうと予想して、電子商取引の



研究もしていました。

3年で助手をやめ、学部時代に考えていたマッキンゼーに入りました。マッキンゼーを選んだのは、アカデミックな組織で、年功序列ではなく

## Feature Article

ファクトとロジックを重視する環境だったからです。私がインターンに行った時、マッキンゼーの偉い人なのに私の提案を聞いて「うん、君の言うことは正しい」と言って採用してくれました。そういう雰囲気は大学の研究室よりマッキンゼーの方が強かったところがよかったですね。

マッキンゼー時代に、「大手ロー・ファームにおける成功の研究」というものをしました。そこでわかったことは、「**ロー・ファームの中で出世するためには、仕事は何でもやるのではなく、選んだほうが良い**」ということです。その知見を活かし、私はハイテク分野の仕事を重点的にやることにしました。なぜなら、ハイテク分野はパートナーがよくわからないから新入りのアソシエイトでもバリューを出しやすく、大学時代に研究した電子商取引の知識も使えるからです。

その後、マッキンゼー時代に日本交通の川鍋さんと一緒に仕事をすることがきっかけで、日本交通に移籍し、再建する仕事を始めました。当時の日本交通はヤバかったんです。何しろ、マンションを借りる時に、日本交通の所属として審査を受けたら審査に落ちましたから（笑）。負債が2000億円くらいあった。

日本交通でやったのは、採用・営業・配車をきちんとやるということでした。タクシーは勝手に拾ってくれるから、普通は営業はしないんですが、主要なビルの乗り場を日本交通の独占にするとか、営業部隊を統合してタクシーチケットを売ったりしました。配車のシステムはすごく古くて、電話で受けてすぐに空いている車に指示を出すんじゃないんです。電話がかかってきて紙にメモし

てレーンに置くと、カタカタカタ、と動いて中華鍋みたいなところに落ちて、それを見て手配する、みたいな流れでした。今、日本交通は配車アプリを作って提供していますが、元となるアイデアは当時のできたものです。

日本交通の再建をひとつおやりした後、2006年くらいに京都大学からオファーがありました。現在は客員准教授として、学生相手に「起業論」という講義をしています。

—— **現在の弁護士業界をどのように分析されていますか？**

ロースクールの前後で3つの大きな変化が生じたと思います。1つはこれまで法曹に興味がなかった層が法曹になったこと、他分野から法曹になる人が増えて多様性が増したこと、合格者数の増員で従来のマーケットの需要と供給のバランスが変わったことです。**弁護士の供給が増えたことで、弁護士業のコモディティ化が進みました。**

**コモディティ化とは、「市場に出回っている商品が、個性を失ってしまい、消費者にとってみればどのメーカーのどの商品を買っても大差がない状態」**（瀧本哲史著『僕は君たちに武器を配りたい』31頁。以下「僕武器」という。）です。

コモディティな弁護士とは、いわゆる「ペーパーチェイシングアソシエイト」です。**自分がやっても他人がやっても変わらない、単純作業ばかりやっている弁護士**ですね。先ほどロー・ファームでの出世が何で決まるかという研究をしたとお話しましたが、トーナメント理論というものがあります。出世は実力で決まるといふ理論ですが、現在は否定されて

います。現在の定説は修正フィギアスケート理論というもので、これは誰が出世するかは最初から決まっている、というものです。ロー・ファームの仕事には、単純作業とそうでないものがあります。パートナーは、ペーパーチェイシングアソシエイトには単純作業ばかり振り、将来のパートナー候補となるスターアソシエイトには執筆や新しいプランニングの仕事を振ります。アソシエイトがペーパーチェイシングアソシエイトとスターアソシエイトのどちらになるかは、最初のパフォーマンスで決まります。これは実力とはほぼ関係ありません。根拠は何もなくて、学歴や出身地でスターアソシエイトに選ばれたりするのです。

これはいわゆる町弁でも同じで、**弁護士は弁護士業務の実力で選ばれるわけではありません。ポジショニング、マーケティング、そして商品設計で決まります。**

ちなみに、司法制度改革では産業界から弁護士費用が高すぎるという要請があったわけですが、むしろ日本の弁護士費用は海外に比べて安すぎます。そこからさらにコモディティ化が進んで、一番得したのは誰か。大手ロー・ファームのパートナーでしようね。

—— **弁護士の需要というのは、増員によってもうなくなってしまったのでしょうか？それとも、あるけれども開拓できていないのでしょうか？**

**弁護士の需要は、あるなしではなく、創り出すものだと思います。法律を変えてでも創り出す。たとえば労基法を厳しくするなどです。なぜ近代国家は法曹という職業を用意したのか。近代国家には民主主義のシステム、**

司法のシステム、市場経済というシステムがありますが、法曹はこれらのシステムを機能させるシステムです。すなわち、**市場を歪める存在があれば、規制することによって市場を創造することが制度上予定されています。**たとえば、暴利規制などはその際たるものです。日本で過労死が多いのも、弁護士が頑張っていないからです。労基署は人員が足りませんし、そもそも過労死が起こるような状況になってからでなければ動きません。でも弁護士はそうじゃない。微妙なケースでもどんどん訴えるようになれば、弁護士の需要は増えます。なぜなら、労働者側が会社を訴えるようになれば、会社側も弁護士を雇って防御するからです。

**国家の正義の実現を、国家がやる必要はないのです。**むしろ国家が全部やると、とても効率が悪い。弁護士がどんどん動いて、企業が「下請法どおりにやらないとマジで会社が潰れる」と思うようにすればよいのです。**行政府や立法府が解決できていない問題を、積極的に問題として定義し、そして大ごとにするのが、需要を創り出す手っ取り早い方法です。**

—— 『僕武器』では、コモディティの反対概念として「スペシャリティ」という概念を紹介されていました。スペシャリティを持つ弁護士とはどのような弁護士ですか？

スペシャリティとは、他のものでは代替できない唯一のもの、という意味です。これから弁護士が目指すとよいスペシャリティのモデルは、マーケター、イノベーター、リーダー、インベスターです。

マーケターとは、先ほど申し上げたポジショニング、マーケティング、

商品設計をきちんとやる弁護士ですね。たとえば、何かに特化してわかりやすい商品説明をしたり、そもそも商品をわかりやすくする工夫をしたりすることです。

イノベーターとは、まさに需要を創造する弁護士です。日本では久保利英明弁護士が例に挙げられるでしょうか。彼は、総会屋対策という、それまでは弁護士がやるような仕事ではないと思われていたものを仕事にしました。彼は、報告事項も審議事項も全部一括して審議してしまう一括上程一括審議方式を作って、総会屋に茶々を入れさせないようにしたのです。

リーダーとは、弁護士をまとめて大船団を作れるような弁護士です。大手弁護士事務所のパートナーがそれにあたりますね。

インベスターとは、時間や費用を投資できるタイプの弁護士です。升永英俊弁護士は、それまでほとんど誰もやっていなかった個人の税務・特許訴訟を積極的にやり始めたという点で、イノベーターでもあります。成功報酬制をとって後に莫大な報酬を獲得したという点ではインベスターです。先行投資して回収するモデルですね。AZX 総合法律事務所も、インベスターに属すると思います。AZX は、ベンチャーに特化した事務所で、法務部はないけれども法的な意思決定が必要、そしてリーガルコンサルティングも必要というベンチャーのニーズにマッチするサービスを提供しています。

スペシャリティには、エキスパートというモデルもあります。エキスパートとは、つまり何かの分野の専門家になるということですが、結果と

してエキスパートになるのはいいのです。しかし、「エキスパートを目指す」というのはあまりおすすめしません。専門分野のニーズの変化が非常に早くなってきているので、数年で陳腐化する可能性があるからです。**「何を専門にするか」より、「何を専門というか」の方が重要です。**まず「自分はこれを専門にしよう」と決めて、宣言することです。そうすれば、周りからその専門の仕事や情報が集まってくるようになり、結果的に専門分野にすることができます。**法律の専門知識自体はコモディティですので、ポジショニングとマーケティングが重要ということですね。**

—— マーケティングという観点から、今の弁護士に足りないところはどこかだと思いますか

差別化がされていないことです。弁護士がみんな同じ法律サービスを提供しているように見えます。**お客さんが求めているのは、法律サービスではありません。お客さんは、「私の」「この問題」を解決したいのです。**そのニーズに答えるためには、**どんな顧客にどんなサービスを提供するかを絞り込む必要があります。**「何でもやります」では、お客さんは来てくれません。それではただの確率論ですから、弁護士の数が増えればどんどん仕事は減ります。

—— 経験の少ない若手弁護士は、これからどのように弁護士業務をすればよいでしょうか

経験がないのであればなおさら、**薄く広く「何でもやります！」ではダメです。**若手弁護士は、ベンチャー企業のようなものです。ベンチャー企業が「何でもやります！」と言って、既にその業界にある他の大手に





司法試験合格後、大阪市内の田端綜合法律事務所です。イソ弁として3年間勤務していました。ですから、サラリーマン経験があったわけではありません。

— 現在、弁護士登録をされていますが、弁護士の仕事をしていますか？

新規の個人事件をすることはありません。イソ弁時代の個人事件は、兄弁等に引き継いでもらっています。

— なぜ弁護士登録をされているんですか？

何ですかね。続けたほうがいいのかと思ったのと、営業にも役に立つかなって。

— 続けたほうが良いとは、なんだか「保険」みたいですね。現在の会社での立場、勤務形態、転勤等の待遇は

何年か経てば、総合職を希望することもできるようですが、現時点では営業職ですので、転勤もありません。弁護士会費は個人負担です。収入はほぼ歩合制で、弁護士時代よりも個人事件ができなくなった分少し減っていますが、それほど収入は変わりませんね。

— 弁護士以外の資格を持っていますか？

ファイナンシャルプランナーの3級、生命保険の営業に必要な生

命保険募集人、その他会社内で認定される資格を持っています。

— 会社では、弁護士であることはどういった意味(メリット)がありますか？

まず、私自身にとってのメリットは、お客さんが(全員というわけではありませんが)弁護士という肩書に興味を持ってくれます。「弁護士さんなんですか!」と反応してくださる方もいますが、ほぼ無反応ということもよくあります。

一方、お客様にとってのメリットというか付加価値としては、担当者が弁護士ということで安心してもらえています。さらに、お客様が弁護士への依頼を希望する場合、知人・友人の弁護士を紹介していますが、弁護士を紹介してもらえるとというのも、付加価値になっていると思います。

— いわゆる弁護士業務についてのメリットはありますか？

現在、新規の個人事件はやっていませんので、現時点でメリットというものはわかりません。ただ、会社で話し方の研修を受け、話し方のコツを学んだり、講義をする際のコツも学んでいるので、これは例えば交通事故や離婚に関する講演をすることになった場合にも使えると思います。また、保険の仕事に関わり、社会保障について、苦手意識はなくなりました。さらに、営業の仕事をしてみて、まだまだ弁護士の知り合いが少ない人が多い、と感じました。お客様との人脈は広がったので、仮に私がいわゆる弁護士の仕事にまた戻るとしたら、このような人脈ができたことはメリットだと思います。

— いい案件の相談を受けたが、会社との兼ね合いで受任できず、惜しい思いをしたことはありますか？

惜しいという思いは特にありませんが、新規の個人事件は受けていないので、受任が必要な場合には知人・友人の弁護士を紹介しています。簡単な相談には私自身で回答しています。

— 会社からはどれくらいの束縛がありますか？

営業なので比較的自由に行動ができます。但し、会社員ですから毎朝9時の朝礼には出席しますし、週一回の夕礼というのもあります。また、本社がコンプライアンスの方針で「こうです」というルールを決めてしまうと、そうなってしまいます。個人情報の管理などは徹底していて、自分の手帳にお客様の名前を書いてはいけない、お客様の電話番号を携帯電話に登録してはいけないなどといった会社のルールがあります。やはり弁護士は自由だな、と感じます。

— いわゆる弁護士業務をしていたことで身に付いたスキルが、現在の仕事をする際に役立つことはありますか？

三井生命は三井住友海上火災保険株式会社の法人代理店でもあるので、損害保険の募集もしています。私が以前勤めていた弁護士事務所は、損保の事件も扱っていましたので、その時の経験を活かして、損保に関するアドバイスもできています。

あとは、弁護士の場合、法の趣旨から考えるという姿勢が身につけていますが、一般の方には法的思考というものが、まだまだ広まっていないのを感じます。例えば、コンプライアンスについても、会社で決まっているからこうなんだよ、と言うのが多く、こういう趣旨でこういう理由でコンプライアンスが重要なんだよ、という考え方はまだ根づいていない気がします。そういう意味で弁

## Feature Article

護士の思考は重要と思います。

### —— 他の弁護士にご自分の働き方を おすすめできますか？

やりたい人がいれば、どんどんやればよいと思います。私は弁護士の仕事の方がしんどいと思いますので。人に会ったり話したりするのが好きな人にはおすすめです。

### —— 別の仕事をする中で、弁護士の仕事 についての見方が変わりましたか？

まず、弁護士は働きすぎだな、と思います。また、先生、先生と呼ばれるのもどうなのかな、とも思ったりします。自分が何十年も先生、先生と言われ続けたら、どんなふうになるんだろう、本当にいいのかなとも思います。

一方で弁護士の仕事はしっかりした仕事だな、とも思います。例えば、私達はアンケート等で調査済みのデータを基に、こういうデータからすれば、こういった商品が必要になります、といった説明をして、お客様に商品の紹介をしています。弁護士の場合、自分で何でも調査して、証拠を集めて、相手・裁判所を説得しないと行けません。この点を考えると、弁護士は本当にしっかりした仕事だな、と思います。自分がいわゆる弁護士の仕事をしていた頃は、弁護士報酬について少し高いな、という思いがありましたが、外から弁護士の仕事を見てみて、弁護士は高い報酬をもらうだけの仕事をしていると思います。また、保険営業の場合、誰かが作った商品を売ることとなりますが、弁護士の仕事は自分自身が商品なので、自分の能力を上げれば上げるほど人の役に立てるという意味で、本当にいい仕事だと思います。

### —— 委員会、会派には所属していますか？

交通事故委員会、高齢者・障害者総合支援センター、高齢者虐待アドバイザー等の活動をしています。会派は、一水会に所属しています。

### —— 公益活動や研修の要件はクリア できていますか？

公益活動の要件は委員会でクリアしていきたいと考えていますし、研修については自分の興味のある研修に出席しています。最近では相続税に関する研修に行きました。

### —— ワーク・ライフ・バランスは

弁護士時代に比べて時間ができたので、自分の勉強ができるようになりました。休日でも、自分の興味のある民間の研修に行ったりして、勉強をしています。

### —— 保険関係の豆知識を教えてください

豆知識と言うわけではありませんが、例えば医療保険については、適宜見直していったほうがいいと思います。例えば、がん保険も、昔は入院期間が2、3か月と長期化していたので、入院保障日額1万円とか2万円というのもありました。ただ、今はがん治療の入院期間は、3週間ぐらいが平均で、その後の多くは通院治療になります。入院期間が短くなると、日額保障が高くても、あまり意味がありません。今はむしろがんと診断されたときに一時金が貰える保険が流行っています。ですので、がんの場合の入院保障日額は最低額の5000円程度でもいいと思います。また、健康保険適用外の先進医療を利用できる特約が、古い保険で付いていなかったりします。さらに、国の制度として健康保険・社会保障の範囲が変われば、また医療保険を見直す必要も出てきますので、医療保

険はその都度見直ししていった方がいいと思います。

また、いま流行りの相続対策にも生命保険を活用することができます。具体的には、納税資金の準備、生前贈与を活用した節税対策、分割対策などがあるのですが、詳しく知りたい方がおられれば、いつでも私が皆様の事務所まで営業に伺います！

### —— 大阪弁護士会に期待すること

保険の営業をしている自分の様な変わり者を特別に支援して欲しいとは思いません。ただ、弁護士会費が安くなればいいな、とは思っています。私の知り合いでも結婚して出産して、そのまま弁護士登録をしなくなった人がいるので、もったいないな、と思います。基本的に主婦だけど、弁護士登録もしていて、月1回の法律相談をするといった働き方もあるのではないかと、思います。そのためには現在の弁護士会費では難しいと思います。

### —— 弁護士業界のこれからについて 考えていること

弁護士業界の外を見ると、起業をしておもしろいことをやっている同世代の人がたくさんいますよね。私の場合、これといった個性があるわけではないし、普通に弁護士をやっているも埋もれてしまうな、と思い、特徴を持つために別の仕事をしている、というところもあります。弁護士がいわゆる弁護士業界以外のところに一度、軸足を置いてみるのもいいと思います。

Interviewer & Photo :  
太平信恵、伊田真広、井垣孝之