

事務所経営のノウ・ハウ

弁護士人口の増加、景気の停滞、他士業の進出などにより、弁護士の経営環境は厳しさを増しており、弁護士の収入も減少傾向にある。それを反映してか弁護士による不祥事も続発している。

このような厳しい経営環境の中、弁護士が事務所を維持し発展させていくためには、単純に言えば、①依頼者を獲得・維持するとともに、②可能な限りコストを削減するほかない。そして、その仕組みを常に検証し改善していく必要がある。

しかし、弁護士の事務所経営のノウ・ハウは、それぞれが個人営業主であることから、なかなか他に開示される機会もなく、それぞれが「経験と勘」に頼って経営をしているというのが実態である。

そこで、本特集では、中規模および小規模事務所を営んでいる弁護士数名に、座談会形式でざっくばらんな話をしていただいた。会員の皆さまの参考になれば幸いである。

藤原 宏高 (37期)

●Hiroataka Fujiwara

ひかり総合法律事務所 代表弁護士

〈略歴〉

1978年3月 慶應義塾大学法学部法律学科卒業
 1985年4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
 飯島山田法律特許事務所に入所
 1995年4月 ひかり総合法律事務所設立
 2015年1月 弁護士法人ひかり総合法律事務所設立、
 代表弁護士となる

大澤 美穂子 (58期)

●Mihoko Oosawa

クラス銀座法律事務所 代表弁護士

〈略歴〉

1998年 3月 中央大学法学部法律学科卒業
 2005年10月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
 2012年12月 クラス銀座法律事務所開設

平岡 敦 (55期)

●Atsushi Hiraoka

たつき総合法律事務所 代表弁護士

〈略歴〉

1990年 早稲田大学第一文学部卒業
 株式会社シーエーシー入社
 2000年 司法試験合格(55期)
 2002年 弁護士登録(第二東京弁護士会)
 ひかり総合法律事務所入所
 2007年 たつき総合法律事務所開設

宮島 渉 (64期)

●Wataru Miyajima

法律事務所フロンティア・ロー 代表弁護士

〈略歴〉

2000年 司法書士試験合格
 2002年 司法書士・土地家屋調査士神田事務所入所
 2005年 中央青山PwCコンサルティング株式会社
 (現みらいコンサルティング株式会社)入社
 司法書士登録・独立開業
 2012年 弁護士登録(第二東京弁護士会)
 法律事務所フロンティア・ロー入所
 2014年 同事務所代表弁護士(現任)

高山 烈 (56期)

●Akira Takayama

オンサイト法律事務所 代表弁護士

〈略歴〉

2006年 弁護士業務センター委員
 司法修習委員会委員
 2014年 広報室嘱託

◆ 編集部 ◆

鈴木 茂生 (46期) ●Shigeo Suzuki

広報室室長、NIBEN Frontier 編集長

花井 ゆう子 (62期) ●Yuko Hanai

広報室嘱託、NIBEN Frontier 編集部員

I 事務所の概要・場所選び等

花井 まず、先生方の事務所の概要などについて、ご紹介いただけますでしょうか。

藤原 藤原でございます。事務所を開いてちょうど20年になります。現在の所属弁護士数は27名です。シニアパートナー3名と中堅の若いパートナー、そしてアソシエイトの3世代がおります。事務職員を入れた総員は50名弱です。弁護士1人に秘書が1人いるようなイメージです。事務所の広さは、ビルの3フロア、全部で300坪近いかもしれません。私のチームが3分の1ぐらいを占めており、6階のフロアを80%ぐらい使っています。



藤原宏高会員

平岡 55期の平岡です。藤原先生の経営されているひかり総合に5年間在籍した後に独立し、独立後10年ぐらいたちます。弁護士が3名、全員パートナーです。一時期は勤務弁護士を雇っていましたが、今はいません。経費共同で完全平等。特に収入を見たりしないで、経費を単純に3で割るといような形の経営をしています。事務所はワンフロアです。事務職員は3名で、担当秘書制は取っていません。場所は永田町で、最寄り駅は溜池山王ですね。

鈴木 家賃はお高いのではないですか。

平岡 そうでもないですよ。あの辺にしては安くて。大家さんの好意で安くしてもらっているのだと思います。場所は、いろいろなところに行きやすいのですが、比較的静かなので、そういう意味では法律事務所には向いているかなという気はします。



平岡敦会員

高山 高山でございます。56期、弁護士登録後13年目です。29期の先生がお1人でされていた事務所に入り、10年間おりました。前半の5年間は勤務弁護士として、残り5年間はパートナーとして勤め、丸10年たったところで独立しました。それから2年とちょっとになります。今は弁護士1人、事務職員1人です。もともとは虎ノ門にいたのですけれども、今は渋谷の道玄坂の上の方でやっています。広さは13.3坪と小さなところですが。坪単価は1万4,000円程度。かなり安いですが。ただ、水道光熱費を入れると実質1万7,000円ぐらいかなというところですが。



高山烈会員

大澤 58期の大澤です。私は日比谷の事務所にアソシエイトで7年ちょっとおりました、3年前に東銀座で独立をして4年目に入ったというところですが。事務所は私と事務職員が1人で、広さは12.5坪ぐらいです。坪単価は安いですが。いろいろ見て回っていたのですけれども、即決めするとその場で決めたぐらいです。築40年とかなり古い建物です。



大澤美穂子会員

宮島 64期の宮島渉と申します。大宮ロースクールの夜間の出身です。うちの事務所は虎ノ門1丁目で、85坪ありまして、坪単価は2万弱ですかね。虎ノ門再開発のため近々出ていけないといけないので、今事務所探しをしているところなんです。うちの事務所は特殊で、もともと大宮ローに大学病院のような附属事務所を作りたいということで、久保利英明先生が多額の資金を拠出して、当時大宮ローの副学長をされていた北沢義博先生が代表弁護士となってスタートした事務所です。平成25年に北沢先生が物故されましたので、私が引き継いで平成26年の1月から代表弁護士を務めることになりました。現在、弁護士が7名で、うち6名は大宮ローの卒業生または元教員です。家賃は大半を久保利先生が負担してくださっていて、共益費や人件費その他もろもろのランニングコストを、事務所のメンバーで負担能力のある人が負担しているという状況です。



宮島渉会員

花井 給料をもらっている人はいらっしゃる？

宮島 いないです。全員ノキ弁スタイルな

のです。ただ、1年目だけは、久保利先生の資金から月額30万円が支給されています。

花井 ありがとうございます。今日は「事務所経営」がテーマですが、ざっくりいうと依頼者をどう獲得するのかというところと、経費をどうするのかというところが一番関心の高いところかと思います。先ほど、どこに事務所を構えていて、坪単価がいくらでというお話をさせていただいたのですが、場所選びをするときというのは、家賃など費用面から考えるのか、顧客層とかそういうことを考えるのか、どの辺を重視されて決定されたのでしょうか。

宮島 今移転先を探しているのですが、虎ノ門はすごく便利だしブランドイメージも高いので、今の場所がいいなというのはあります。もともと、虎ノ門は再開発の関係で相場が上がっていますし、物件も少ないので、選択肢が少ないです。有楽町も良いですが、賃料が高いので厳しいですね。今はそれらのバランスの良い、麴町エリアで考えています。場所選びで考慮するのはイメージと、クライアントの利便性、裁判所や弁護士会へのアクセス、そしてそれらと賃料のバランスですね。

花井 高山先生の渋谷というのは、比較的めずらしいですね。

高山 確かに変わっていますよね。自宅が近いのと、渋谷は大きな駅なので、どこからでもお客さんが来やすいということだけで、街のイメージはそれほど重視しなかったですね。先に場所は渋谷で決めてしまっていて、渋谷でしか探していないんです。

鈴木 渋谷らしいお客さんが来るということとは？

高山 それは全くなくて。従来のお客さんというか、口コミでしかやってなくて、飛び込みとか場所を見てきたという方はまだいないです。ホームページが工事中のままで、ちゃんとした広報活動をしていないので、今後の課題として考えています。

大澤 私は独立する際、自分ができる仕事って何だろうと思ったときに、当時は一般民事で、個人の仕事の方が比率的多かったので、

場所的に必ずしも都心である必要はなかったのです。当初は立川支部も視野に入れて、吉祥寺、荻窪、町田、蒲田、あとはハブになる品川とか、いろいろなところを考えていきました。ただ、お客様から見て、その地域ごとにイメージがあると思うので、そこはすごく気にしましたね。最終的には、賃料の幅を決めておいて、たまたま東銀座でほんといい物件があったので決めたという感じです。

II 顧客の獲得方法

花井 ところで、顧客獲得のルートというところに関しては、従来、紹介がないと、という時代が長かったと思いますし、大きい事務所であればあるほど、飛び込みというのではなくて、紹介がまだ一番大きなルートなのかなと想像するんですけども。藤原先生のところはいかがでしょうか。

藤原 ほかのチームのことは分からないのですが、僕の3分の1ぐらいの客層は、地元のライオンズクラブのボランティア活動で知り合った人脈です。30年近くボランティア活動をやってきていますが、そのことによって信頼を得て、潜在的な顧客になっている人はライオンズクラブの関係者全員だろうなと思っています。今は特にカンボジア支援をやっていきますけど、そういう国際的な支援をやる中でいろいろ共感する人がいっぱいいます。

それから、過去に自分が接した仕事の関係で、それが太くなって今でもつながっているというのが3分の1、残りの3分の1は、どこで増えてきたのか分からないけれど、新しく客層になった人たちです。どんどん新しい紹介も受けて増えてきた、こんな感じです。

花井 同業の弁護士から紹介があるということは。

藤原 僕は早い段階から知財をやっていたから、知財の依頼というのは弁護士の依頼ですね。それから最近は年金の仕事もしていますが、これも実は弁護士の依頼です。そういう意味では大きな仕事は実は弁護士の依

頼ですね。年金の仕事というのは、大規模な厚生年金基金の金融被害事件をやっているわけですが、これは非常に負担にはなっています。天文学的な手間がかかるので。だけどそれは事務所として体力がある限りやろうということをやっています。

花井 大澤先生は。

大澤 私が独立したときは固定のお客さんというのはあまりいない状態でした。さあどうしようかと思ったとき、当時、弁護士の独立についてのノウ・ハウみたいなものが今のようにはなかったの、ほかの士業の方にどんなことをしているのかを聞いて回りました。そうすると、司法書士や社労士、行政書士の先生はいろいろな工夫をされているので、それを参考にしました。

花井 具体的には何か会合に出てみるとか、そういうことでしょうか。

大澤 異業種交流会は結構出ていました。自分は営業がさほどうまくないと思っていたので、営業が上手な方と知り合いになって、そこからご紹介いただければありがたいなど。ホームページからの集客もあります。あとはまじめに仕事をしていればお客さんがお客さんを呼ぶという教を信じてやっています。それでやっていると、結構いらっしゃるんですよ。

花井 「ネットで見て来ました」というのは比率としては多いですか。

大澤 ネット集客に力を入れるとその分反響は出ます。お金を入れれば入れるほどネットからの集客というのはできると思うんです。だけど、ちょっと言いづらいんですけど、難しいお客さんも結構いらっしゃるので、そういう意味では知人の先生や異業種の先生からご紹介いただくという方がやりやすい場合もあります。

藤原 事務所名「クラス銀座法律事務所」の「クラス」というのは何か意味が？

大澤 ラテン語で「明日」という意味です。

鈴木 高山先生の「オンサイト法律事務所」は？

高山 僕は趣味でロッククライミングをや

っていて、そのロッククライミングで「最高の登り方」という意味なんです。

鈴木 藤原先生の「ひかり総合法律事務所」は？

藤原 これは女房が付けたんです。弁護士のネットワーク化をしようというのが設立コンセプトとしてあり、ある程度中堅の事務所を作るというデザインを描いていましたから、3名で始めたときからうちは大きくしようということで、弁護士のネットワーク化のイメージとして、光ファイバーの「光」もある、新幹線の「ひかり」もあるということで、「ひかり総合」という名前を付けました。

大澤 私は最初、「大澤法律事務所」にするか全然違うのにするかで悩んだのですが、せっかく銀座だったので、「銀座」と入れて、SEO的にも入れたいというのがあったんです（編集部注：Search Engine Optimization・検索エンジンから多くのアクセスを獲得するための最適化）。また、アソシエイトが入ってくるかもしれない、拡大するかもしれないということ考えると、名前を入れてしまうと、後でいろいろあるかなと思ひまして。あとは女性1人の事務所なので、セキュリティー上どうかなど。

宮島 セキュリティー上というのは？

大澤 一人女性事務所だということが前面に出て分かりやすいと若干心配だったので、無色な看板にしよう決めました。それで前向きな名前にしよう、英語で考えていたんですが、ありとあらゆるものが既に取られているんです。これはいかんと思ひまして、辞典を買って、順番にAから調べていきました。Aの方がSEO的に引っかかりやすいかなというのもあったので。

花井 いろいろ考えていらっしゃるんですね。

藤原 すごく大事だと思います。企業だってコーポレートアイデンティティーでどうやってイメージを顧客に知らせようかというのだから、法律事務所だって同じだと思います。やっぱりコンセプトをどう理解してもらうかというのが大事。

宮島 藤原先生の事務所では広告を出していましたね、虎ノ門駅に。

藤原 はい。でも駅看板で顧客が来ているとはどうてい思えませんね。だけど決してやめたくない。1つの誇りですから。うちは虎ノ門の事務所なんだと、虎ノ門はうちがナンバーワンだと、こういう自意識です。それから、20周年のビデオを作りました。パーティーもやって、会場でも配りました。これは重要なツールだと。企業の人にこれを渡せば、担当者だけではなく、上司に見せたり、ほかの人にも見せるじゃないですか。それから、20周年の時に作ったパンフレットがこれです。パートナーだけ写真を載せています。



宮島 こういうものを作っているところは意外と少ないですよ。

藤原 海外のお客さんもいるので、英語の業務案内も作りました。

花井 ポケットが付いていますよ。

大澤 すごく立派ですね。

鈴木 これでコストはどれくらい掛かるんですか。

藤原 50万～60万円は掛かっていると思います。でも、やっぱりこれぐらいは作った方がいい。それが既存の顧客がほかのお客さんを紹介してくれるツールになる。

平岡 事務所の地図を送ってくれといわれることがありますけど、ただ地図を送るよりはこういうものを送った方が気が利いていますよね。

藤原 そうですね。顧客サービス精神を持っている事務所かどうかということのアピールにはなるだろうと思いますね。

花井 宮島先生のところは若い事務所というイメージがあるので、ネットとか新しい顧客獲得方法がメインなのかなと思ったりもするんですが。

宮島 全くそんなことはないです。もう100%ご紹介と言っていると思います。

花井 意外ですね。

宮島 僕はもともと司法書士をやっていて、その後に会計系のコンサルティングファームにいましたので、司法書士や土地家屋調査士、税理士や会計士の知人がたくさんいます。また、不動産鑑定事務所でアルバイトをしていたこともあったので、不動産鑑定士の知り合いも結構います。そのため、こうした他士業の先生からのご紹介が多いです。それと最近では、元クライアントの方からのご紹介も多いです。

うちの事務所のほかの弁護士も、社会人経験があったり、人脈の豊富な人が多いので、紹介ルートでの受任が一番多いです。

顧客獲得に関して特に気を付けているのは、僕に連絡してくれた人を路頭に迷わせない、ということです。例えば、税理士さんから問い合わせがきて、それが全然僕が取扱っていない仕事だったとしても、とにかくきちんと用件をお聞きしたうえで、ほかの専門家につなぐ等するようにしています。

花井 1回断られちゃうと、そのあと頼りにくくなりますもんね。

宮島 そうなんです。だから、連絡をもらったからには、少しでもお力になるよう心掛けています。それはクライアントに対しても同じです。何でも困ったら連絡くださいと、弁護士の方が専門家を選ぶ力もありますしたくさん知っていますから、とお伝えしています。それが結果的に、顧客獲得につながっていると思います。

それと、会務も役立っているような気がします。僕はまだ弁護士歴4年ですが、会務を頑張っているおかげで、いろいろな研修の講師をさせてもらったり、『NIBEN Frontier』に度々載せてもらったりしていますので。そういう実績は、ホームページで紹介しています

し、掲載誌を顧問先等に送ったりしています。顧問弁護士が雑誌に登場したり、いろいろな場面で活躍しているのは、きっと嬉しいと思うんですよ。うちの顧問弁護士は、こんなにすごい人なんだよ、と他人に説明できるのって、1つの価値ではないかと思います。新人の弁護士が、いきなり大きな事件ですごい判決をとるのは難しいですが、会務を通じて社会的に影響が大きい取組みをすることはできるので、会務を頑張って、それを発信していく、というのは意外と良いかもしれません。

花井 ほかに人脈を広げる活動としては。

宮島 「士業の会」というのを、月に1回うちの事務所で開催しています。いろいろな士業の人が10人くらい集まって、お弁当を食べながら雑談する、という会です。士業だけで集まっても面白くないので、面白いビジネスをしている方などをお招きして、話を聞かせてもらったり、皆で相談に乗ったりしています。この会が直接仕事につながるという感じではありませんが、お互いの人となりや得意分野が分かるので、その人脈の中で仕事を振り合うことはあります。藤原先生も仰っていましたけど、お金ではないつながりは大切だと思います。やっぱり、お金のことを気にせず、何事も一生懸命やる人は、信用されまますよね。会務とか派閥でも一生懸命やっていたら、目をかけてもらえることもあるわけで。だから、仕事以外の場面では、あまり仕事になるかどうかを考えずに、自分が良いと思うことや、やりたいことを大切にして、活動するようにしています。

それと、弁護士からの依頼もあります。司法書士だったので、登記の案件は結構質問がきますし、登記に関して意見書を書いてほしい、という依頼もあります。また、会社法関係の仕事を結構やっているのでも、例えばM&Aの案件がきたので一緒にやってくれないとか、内紛の仕事がきたので一緒にやらないか、というのも結構多いです。

花井 専門性を持つということについてはいかがですか。

藤原 自分1人で全てをやるのはかなり難し

い。例えば会社法だってどんどん変わるし。だから僕の場合はアソシエイトに1人ずつ1部門の専門プラスアルファ、2つぐらい分野を持たせています。アソシエイトをたくさん雇用する中でおのずと、全体のチームとしてフルサービスができる。

花井 スケールメリットが最大に生きる場面ですね。

藤原 そうですね。僕の事務所の設計としてはそういうことです。1部門1人ずついるだけで5つの部門の専門性を備えた事務所にはなれるので大事務所にする気はないのです。

花井 平岡先生はシステムエンジニアとしてお勤めの経歴をお持ちですが、それに関するお仕事はやっぱり集まりますか。

平岡 仕事の来る経路の話をする、既存の顧客の紹介というのが多分もう半分以上になっていて、紹介、紹介でほぼほぼ拡大再生産ができる状況になっていると思います。その元のコアになるところは何だったかという、元勤務していた会社や、その会社の同僚というのが3分の1ぐらい。あとは学生時代の友人とか家族とか、今の個人事件のつながりになっている元の部分が3分の1ぐらい。あとは仕事の中で、例えば講演をしたら仲良くなって、その方がずっとその後仕事をくれたりとか、委員会絡みで仕事を紹介されたり。それから他士業ですよ。税理士さん司法書士さんぐらいですかね、僕の場合は。そこからの紹介というのは結構あります。

花井 積極的に他士業の方と接触を持つようとして何か活動されたのか、それとも事件をやっていくうちにつながりができたのですか。

平岡 後者ですね。特に他士業の会に出たことがないので。民事再生をやったときに、監督委員に就いている会計士さんと仲良くなって、そこからずっと長い付き合いになったりとか。結構深掘りするタイプなのかもしれないですね。誰かと仲良くなるとその人とずっと結構仲良くなって、専任みたいになっていろいろな仕事をくれるというパターンが多いので。それぐらいですかね、コアになっているのは。それから当然あるのは、裁判所の

仕事、成年後見とか破産管財というの結構大きな割合を占めています。それと、インターネットの広告も時々あるというか、ホームページを見てという人も。前職がSEだったので、その辺に強いですよ、実績もありますよというようなことを書いてあるんですね。そうするとそれを見た人が依頼をかけることが時々あります。「Facebook」も意外と使えるなというのがあって。「Facebook」で自分のコミュニティーに入っている人というのは、例えば高校の友人だったり、大学の友人だったり、それから前の依頼者だったりとかするんですけど、「Facebook」をやっていると時々顔を見るから、そういう人たちが忘れないんですよ。自分自身はもちろん、自分の知り合いとかが問題に直面していると、ああ、そういえばこの人がいたっけという感じで紹介してくれて。それで、2件ぐらい顧問を増やしました。あと山登りをするので、山登りの知り合いは非常に多くて。山登りのつながりで企業関係の仕事は来ないですけど、ほぼ一般民事ですけど、そういう事件の依頼もありますね。それで結果として企業法務が3分の2ぐらい、一般民事が3分の1ぐらいの比率に収まってきているかなという感じですかね。

花井 そうすると、意外と古典的なというか、本当に普通に生活をしていて、趣味の暮らしたり、旧友だったり、仕事上のお付き合いだとかで、自然と仕事が来るというのが今でも主流というイメージでしょうか。

高山 そうですね。僕も、ざっくり言えば、クライアントから来るパターンと、他士業とか同業者とかから来るパターンがほとんど100%。あとちょっと変わったところだと、地元の飲み仲間から来るのもあったり。なるべくいろいろなところに顔を出してはいます。仕事につながる率は高くないですけど、でもどのコミュニティーにしてもないわけじゃないので。なので、弁護士だということは結構アピールするようにはしています。

大澤 私は最初、インターネットで「異業種交流会」「東京」で検索して、来週はここに

行くということを何回か繰り返して。交流会に行ったら仕事をもらおうという姿勢だと嫌がられるのですが、何回かでも出ていると、だいたい分かるんですね、この人はこういう人だなというのは。そうするとだんだん余裕が出てきて、何となく雑談していると、2～3回に1回は1人ぐらいは必ずすごく波長が合う人が見つかる。結局その人はずっと長く今もお付き合いしていたりとか。交流会が終わったら、じゃあ飲み会にちょっと行こうかといって、ああだこうだしゃべって、仲良くなっていった。あとは、だめだったと思っているような交流会でも、相手はすごく私のことを覚えていてくださって、3年後ぐらいにぽつと電話がかかってきて、あのときすごく話で盛り上がりましたねとか言われて。何かしら自分ができる範囲の営業というか、種を一生懸命まくとどこかで芽が出ているみたいなイメージでやっています。

花井 ネットの活用についてはいかがですか。

宮島 東京は、地方に比べて難しいと聞きました。東京にはたくさん弁護士がいますので。僕の知り合いで、滋賀県の守山市という所で開業している弁護士がいるのですが、「守山」「弁護士」と入れると数人しかヒットしない上、気の利いたホームページを持っている人もいないので、かなりネットで集客できているとのことでした。東京だと、たくさんヒットしてしまいますし、かなりお金をかけてSEO対策をしている事務所も多いので、その中で上位に入るのは難しいと思います。

鈴木 大澤先生は、お金を掛ければそれなりの効果があると仰っていましたね。

大澤 私は独立する前に、ネット集客ってどんなものだろうと思ってすごく簡易な、もう本当に自分で全部打ち込んで作るみたいなサイトを作って、様子を見てみたんです。1～2年ぐらいやっていたんです。1～2年たつと何かランクみたいなものが付いていて、独立したときはそのサイトをリニューアルして使いました。「離婚」「弁護士」みたいなビッグワードでやると、Googleのクリックも単価が

高くなってしまっているもので、それは狙わないで、「銀座」「女性」「弁護士」「遺産分割」、何とかと、どんどん小さくして。アナリティクスを見て分析したりもします。それから、検索ワードに関連した記事を書いてみます。

高山 何の検索ワードで来ているかを調べて、その検索ワードに関係する記事を作るということですね。

大澤 はい。そういうのをやると、アクセス数は伸びてはくるんですね。もっと即効性を持たせるんだったら、広告を打って、相応にお金をかければ効果は出ると思うんです。東京は、確かに地方に比べると大変ですけどやり方はあると思います。

花井 獲得した顧問先が離れていかないようにするというのも大事なポイントなのかなとは思いますが、何か特別な工夫などはされていますか。

平岡 定期訪問をしています。案件がなくて大丈夫かなと不安になってくるようなところについては、月に1回必ず行って、何もなくても話を聞く申し入れをしています。それでも、別にいいですというところもあるけど、じゃあお願いしますというところについてはそうやっていく。何年もそれしかやってないようなところもあつたりするんですけど、精神安定剤というんですかね、経営者の。僕はそんなに大企業の顧問先があるわけじゃないので、やっぱり社長が比較的いろいろな裁量を持っているじゃないですか。その社長の、社員やほかの取締役には話せない悩みをとにかく聞く。社長も話をしながら経営の課題を頭の中で整理しているんですよ。答えは本人の中で出ているんですけど、僕に会って話すことによって自分でも整理がついて。そのようなことをひと月に1回、年に12回やるとそれはそれで価値があるみたいですよ。

花井 そろそろ顧問契約をやめようかなと思ったところに先生から電話がかかってくる。

平岡 そうそう。それで、これは価値があるなとだんだん気付いてくるというか。

鈴木 それは昼間の時間帯に行って、その

あと飲みに行ったりするんですか。

平岡 飲みは入れてないです。普通に午前中に行って、午前中ずっと話を聞いて、ふむふむと言って帰ってくる。

鈴木 それだけでも結構負担ですよ、毎月行くというのは。

平岡 そうですね。すぐにまた、もうひと月たったのかと思うことの連続ですけど。

高山 何社ぐらい通っているんですか。

平岡 4社です。

高山 4社は大変ですね。

平岡 だんだんしんどくなってきますよね。

高山 実は僕も同じことを最近始めたんです。ちょっと前に、何もないのと言われて顧問契約を切られてしまった反省を生かして。僕にとっては全然知らない分野を取扱う会社で、関係する法令についてもよく知らないから勉強にもなるし、向こうも弁護士を使い慣れていないので、訪問して話して、ああ、こういうふうに顧問って使うんだと分かってもらえないと関係が醸成できないかなと思って始めました。すごくいいサービスだと思いながらも、結構大変だなというのはあります。

平岡 そうですね。行くと宿題ができることもあるので。けれどそれをやらないと、顧問料をいただいている、さすがに申し訳ない気持ちになってきますから。事務所の会報誌を送るといふところもありますよね。

大澤 私も訪問をやろうと思ったことがあります。でも、月1回は大変だし、別にいいよと言われちゃうかなというのもあって、折衷案的に、請求書を送るときに、会報というほどではないですが、そういう書面を作って毎月出そうとしたのですが、それもやっぱり難しくて。

平岡 大抵、何か抱えていますよね。

大澤 忙しくて邪魔扱いされないかなというのではないですか。

平岡 それで、最初はちょっと面倒くさいなと思っているようですが、やっていくとだんだん、これは価値があると気が付き始めて。そうすると、向こうも待ってましたみたいな感じになりますよ。

大澤 なるほど。

宮島 僕は顧問契約をしていただくときは、必ず先方にお伺いしています。会社の様子も見ないと分からないので。あとは時々はお会いするようにしています。法律問題って自覚するのが難しいんですよ。病気と一緒に、相当末期になれば分かるんでしょうけど、早期の段階では本人も法律問題だと気付いていない。話していると、いやそれは完全にアウトですよ、みたいなものがあるわけじゃないですか、労働問題とか。そういう問題を早期に把握できますので。それと、顧問先には携帯の番号を教えます。顧問先には、夜でも土日でもできる限り対応するし、場合によってはすぐ行きますという感じで、ほかの顧客と差を付けないと、価値を感じてもらうのは難しいですよ。顧問契約をするとき、スポットと何が違うんですかというのはよく聞かれます。そのときは、分かりやすい例で言えば先ほど挙げた点が違うと説明します。それから、最初から理想の弁護士を探しても見つかりませんよと、全部の法律に精通している弁護士なんかいないんだし、あなたの会社やキャラクターを全て分かっている人もいないんだから、ある程度育てるという視点を持ってくださいと説明しています。相談しやすくて頼りになる、何かあったときもストレスなく一緒に闘っていける、そんな弁護士を育てるんだという意識も大切です、とお伝えしています。

平岡 昔、某先生が、顧問料の説明の仕方として、あなた、今会社で健康保険料を1人当たりいくら払っていますかと、健康保険料2人分と思ってください、安いものではないと言っていましたよ。

宮島 久保利先生も、「敵に回らない料」だと仰られていましたからね。

藤原 1社そういうところがありました。うちぐらいの規模なので、顧問契約を切られちゃうと今度は相手にせざるを得ないこともありますよと言ったら、半額に減額してクビがつなりました。

花井 やはり先生方、いろいろと工夫されている感じですね。

平岡 切られた経験もありますからね。その痛みたるや…。

宮島 長くやっているとそうですね。僕は今のところまだ短いので、切られたことはなくて、むしろ、最近は世代交代で結構増えているんですよ。社長は2代目になったのに、弁護士だけ代替わりしなくて、もう相談しにくいと。それで僕のところに来てくれたというのが今年既に3件ありました。

平岡 本当は伊ソ弁さんがその事務所に入って承継できていればいいんですけどね。

宮島 そうなんです。だからもったいない。若手にはこれから世代交替的なチャンスが結構あって、話しやすく、この人といるといいたいような感じになるだけで、依頼は来ると思いますよ。

藤原 法律事務所の側としては、特に1人事務所だと、若い人に仕事を与えてそのまま独立されると直に自分の経営に響くから、なるべくアソシエイトにはやらせないとか、そういう人がいましたね。そういう人は結局、自分が年を取ったらそれでいいんだと思っているんだと思うんです。つまり基本的に事業承継を考えていないと思うんですね。

花井 でもそれはお客様側からするとデメリットですよね。やはりちゃんと承継してもらった方が。

藤原 僕も60歳を超えてきましたから、60歳を超えるとだいたい依頼者の方が心配する。普通の上場企業だったらもう60歳でみんなリタイアですからね。だからやっぱりそういうことは厳然と意識していかなければいけないと僕は思っています。そういう意味で、法人化したというのは、依頼者に対して事業承継をきちんとしていると見せるひとつの姿勢なんです。

III 人件費など

花井 先ほどオフィスの坪単価のお話がありました。そのほかに一番お金が掛かる部分としては人件費だと思います。そのあたり

の工夫についてお聞きします。先ほど私が聞いていて、宮島先生の事務所は弁護士7名に対して事務職員2名ということで、手が回るのかなと思ったんですけど、いかがですか。

宮島 足りていますね。7名のうち2名は客員弁護士で事務所にはほとんどいませんし、ほかの弁護士も3年目ぐらいまでは経費が安い代わりに、事務職員さんを使わないということになっているので。だから、実質は僕ともう1人で事務職員さんを使っているような感じですよ。一応電話代行も使っていますし。もっとも、電話代行に対応してもらっているのは営業時間外ですね。うちは10時から18時が営業時間なので、18時から19時とか、朝9時から10時とか、その時間を主にやってもらっているぐらいの感じですよ。電話を回すのではなく、伝言を聞いてもらってメールで連絡してもらっています。

花井 電話代行の費用は？

宮島 すごく安いです。確か月1万円とかです。

平岡 ちょっと外れてしましますが、営業時間と営業曜日はどうしていますか。ちなみに、私は極めて普通で、月から金で10時から18時。それ以外は電話を受けないということにして留守録に設定しているだけです。もちろん個別に依頼があれば土曜日でも受けますし、顧問先を優遇するという事はやっていますが、仕事を取るために土曜日の午前中はやっていますとか、そういうのは今のところはしていない。でも他土業の方で結構いらっしゃるんですよ、土曜日は営業していますとか。

宮島 うちも全く一緒です。ただ、実際は夜とか土日とかに打合わせをやっていますけどね。

鈴木 24時間受付とか土日対応可などと明示することが1つの顧客獲得のツールだという話も聞いたことがあります。

宮島 ネット経由で顧客獲得しているならそうなるのでしょね。土曜日に電話しようと思っても、対応してくれないのでは頼めないのですからね。

大澤 ホームページを作るときに、士業専門の製作会社に作ってもらったんです。そのとき、営業時間ではなく受付時間でもいいから、必ず夜とか土日を入れろというふうに言われて、すごく抵抗がありました。夜でも電話がかかってくるというのが、落ち着かないというか。結局、平日が9時から18時、土曜日が9時から15時になっています。

それから、私も秘書代行を入れていて、月1万円とか1万5,000円ぐらいです。私のところは電話をそのまま保留にして携帯に回してくれます。土曜日は留守電になっています。

本当は、土曜日は私の携帯に回して、どうしてもというときは出勤しようというスキームだったんですけど、まあやらなくてもいいやと思って。ただ、時々、土曜日出勤して仕事をしていると電話が鳴るんですね。今から行きたいとか、今日は空いていないかみたいながあるので、ニーズが高いのは分かっているんですが、踏み切れない。

平岡 当然、一般の方を相手にするとすると、皆さん、平日働いている方が多いのでなかなか来にくいですよ。あと、企業の仕事だとしても、昼間は企業の本業で忙しくて、やっぱり夜行きたいとか、土曜日の方がありがたいというのはありますよね。

大澤 土曜日を開けてしまうと、複数事務所ならばいいんですが、1人なので、防犯上、一見さんを取るのにはリスクが高いと思うんです。じゃあ、事務局に土曜日休日出勤してもらって、それもかわいそうなので。うちの事務所は9時から17時で残業一切なしで帰ってもらっていますから、平日を1日お休みにして土曜日出勤してもらおうとか、ちょっと労務の関係で悩ましいところはありますよね。

花井 女性の一人事務所特有の悩みというものもあるんですね。ところで、経費中の人件費の割合はどの程度ですか。

平岡 ざっくり言って3:1ぐらい。3が家賃、その他もろもろで、1が事務職員の経費。アソシエイトがいるかないかでだいぶ構成は変わってくると思いますが、いないとそんなイメージかなという気がします。

高山 僕もほぼその2つが主なコストです。家賃が光熱費をいれて23万円ぐらい、事務職員さんは試用期間的にアルバイトで雇ったんですけど、結局アルバイトのままにしています、そちらが月14万円ぐらいですね。

大澤 私は最初アルバイトで週2ぐらいでやってもらったんですけど、半年ぐらいして正社員になっています。うちは、3:1よりもちょっと人件費の方が多いかもしれない。2:1まではいかないかもしれませんが、ほかをかなり圧縮しているので削るところがあまりない状態です。

花井 事務職員さんをアルバイトから正社員に変えたのは、やっぱり週2だと手が足りないからでしょうか。

大澤 事務作業を自分でやるのは経営的に無駄が多いなと思ひまして。自分で、夜とかに時間を見つけてやって、結局経営に集中できないので、それは本末転倒だなと。それに、ほかの事務職員を見つけるのはものすごく大変ですので、きちんと雇用しよう。個人事務所だと、事務局と1:1なので、全幅の信頼をおいてやることになりますね。

藤原 うちの事務所はチーム間で秘書が流動化しています。他のチームで、例えば産休で人が足りなくなったときに、別のチームから雇ったり、今度はその産休の方が帰ってきて余っちゃうとなったら、今度はうちのチームでもらおうかといって。長い間秘書を大事にしている、子どもがいても働ける職場にしています。だから、双子を産んでもちゃんと帰ってきて仕事をしている方もいます。

平岡 うちも育休を取ってもらいました。その間はアルバイトを雇ってしのぎました。

藤原 ただ、はっきりしていることは、アルバイトのままあぐらをかくとばったり辞められてひどいことになる。僕はちゃんと正規雇用して、昇給もあって、ボーナスもきちんと払っています。アルバイトだとどうしても、内心で転職を考えていることがあって、別のパートナーは、突然来月辞めますと言われて七転八倒していましたね。

平岡 二弁のホームページの中で一番アク

セス数が多いのは事務職員の募集のページですから。

花井 評価してもらえているということは雇用の形態でも感じるんでしょうね。やりがいをもてることは大事ですよ。

宮島 そうなんですね。いや、その気持ちを知るのは大事ですね。

藤原 あとうちはちゃんと中退共（編集部注：中小企業退職金共済）に加入しています。

大澤 うちも加入しています。ちょっとだけですけど。

藤原 月に3万円前後かけているから。

宮島 へえ、それは素晴らしいな。

花井 アソシエイトについてはどうですか。同じく、ぱっと辞められたら困るという面はあると思うんですけど。

藤原 こればかりは何とも言えないな。うちの事務所から某大手事務所に移籍した人がいて、これはさすがに喜んで送り出そうと。さらに上を目指すというのならこれはもうしょうがないんだからと思って。がっかりしましたけどね。

花井 宮島先生のところは新しいですよ。全員、アソシエイトでなくノキ弁という。

宮島 そうですね。基本的には誰かが仕事を取ってきて、それを何人かでチーム編成してやるというスタイルです。でも育てるという感覚はやっぱりありますね。だって新人で入ってくるわけですから。初めのうちは正直、何でこれでお金を払っているのかなと思うときもあります。でもやっぱり、一緒にいる以上は食えないという状態には置けないわけですから。やっぱり育ててもらいたいなと思っているので、ある程度の額がもらえる事件は下の弁護士を全部入れていますよ。基本的には打合わせとかも全部一緒に入って、場合によっては下の弁護士がそれなりにお客さんから信頼してもらったら僕は入らないで、最終チェックとかだけしてみたいな案件もあります。あと顧問契約も分けたりしています。

平岡 いっつき顧問の引き合いがあって、でも会って話をしたら結局契約に結び付かなかったことがあって。それである時、一緒に

パートナーと共同顧問みたいな形でどうかという形にしたら、ぼんぼんと決まったことがあったんですよ。そういう意味で、数人で一緒にやってくれるということは顧客にとって魅力なんだなと思ったことがありますね。アソシエイトよりもパートナー同士というのはさらに魅力的かもしれないですね。

宮島 たまに数を並べたいという人もいますしね。

藤原 単なる経費共同というのは事務所のパワーがないですよ。つまりそれは単に経費を浮かせるためだけに一緒にやっているだけで、お客さん側から見たら、業務代替性がないわけだから。せっかく弁護士が複数いても、ほかの先生が使えないわけじゃないですか。だからうちのような規模の事務所のスケールメリットとして、うちの事務所の中の弁護士でも使えますよということを僕はもっとアピールしたいと思っています。そうすると選べるのは顧客の側になってくるんですね。それでいいわけですよ。

平岡 僕は前職の経験から、ネット絡みとか物づくりの方は分かるじゃないですか。もう1人一緒にやっている先生は消費者系が強いんですよ。そうするとネット系の事業だと両方の問題が絡んでいるので、2人でやるとすごい効果が高いんです。確かにこれはいい組み合わせだなといつも思っています。だから、顧問なり依頼にしても、複数のパワーを使っているというふうに思ってもらえるのはいいかもしれないですよ。

藤原 弁護士って、自分のお客さんだから自分が押さえておきたいという自意識が強過ぎて、相手サイドから物がなかなか見られない。それは今の時代、遅れているんじゃないかなと思う。

宮島 他方で、この人にやってほしいというニーズもあると思うんです。大きな事務所で嫌なところは何ですかと言うと、どうせ下の人しかやってくれないと言うんですよ。この人に頼んだのに、全部下の人があると。すごく有名な先生に頼んだのに全然出てこないみたいな不満というのはあって。だからお1人

でやられている場合は、逆に自分が全部やりますよみたいなのを売りにするかどうかですよ。大きい事務所は大きい事務所です。そういうスケールメリットを出して、1人だったら、こういうキャラクターがあって、自分が全部やりますと。

平岡 私は自分が苦手な分野の依頼が来れば、会派で紹介していただいて、詳しい先生と一緒にやるとか、そういう会派の機能で補完していた部分もあったんですね、共同事務所じゃなくても。

藤原 実際そういう機能もあるんじゃない。だから弁護士会活動をやっているといいよというのはそういうこと。

宮島 本当、そうですね。

高山 僕も1人でやっていると、専門分野で分からないものが来ちゃうときがたまにありますから。そういうときは知り合いの先生に必ず声を掛けて、案件によって一緒に受けるときもあれば、完全にお任せするときもあります。1人ではできないことってどうしてもあ

るんですけど、それでも来てくれた人を困らせないのが大事で。

宮島 それは素晴らしいですよ。囲い込んで悪い結果になるよりはるかに。お客さんだって、それで、別の弁護士がいいなどはないですね、たぶん。いい弁護士さんを紹介してくれてありがとうと、またお願いしやすくなると思うんです。だからそこは怖がる必要はなくて、きちんと適切なハンドリングをしてあげれば、その価値は普通の人なら分かってもらえると思います。

平岡 できない仕事にすごい時間と労力をかけて結局できなくて何にもならないよりは、共同でやるとか譲ってしまって、すっきり手離れして時間をかけない方がトータルメリットはたぶん高いですね。

宮島 それでほかの弁護士ともアライアンスを組めるわけですね。普通、仕事をくれたらその人にできればお返ししたいと思うもので、その人が得意な仕事がくればまたそこで返ってくる。一緒にやれば、仕事のやり



方とか力量も分かりますし。

花井 ところで共同経営にもいろいろなスタイルがあると思うのですが、よい共同経営のヒントというものはありますか。

宮島 共同経営のスタイルとしては、売り上げ比例にするか、単に頭割りにするか、それとも何らかの基準で、例えば修習期等によって傾斜をつけるか、おそらくそれくらいじゃないですかね。

藤原 コンセプトがない、単にお金を安くしようという経費共同だと、まずうまくいかない。

平岡 うちの頭割りの経費共同ですけど、同じぐらいの期で3人集まっています、それぞれ特徴は違うのですが、収入はたぶんそれほど変わらないんですよ。お互いにそんなに不満も出ないで共存し合っているのは、たまたま集まっている粒がちょうどいい感じだから経費共同をやるのかなという感じですね。これが何かでこぼこしてくるとややこしいんでしょうね、もめ事が出てくるというか。何かあいつばかり事務費をいっぱい使っているみたいな話になってくるとややこしくなっちゃいますよね。でも藤原先生の仰るとおり、本来は目的を持った集団が有機的につながるために集まるのが事務所ですよ。

藤原 そうしないとうちも20年やってこれなかったかもしれない。たまたま分裂しないで20年やってこられたのは、そういう当初のポリシーがちゃんとあったからだろうと。

宮島 それは大事ですよ、やっぱり。

平岡 3人のパートナーの皆さんでイメージが違いますものね。

藤原 そう。仕事の領域も違うしね。

平岡 うちの事務所はそれが粒、粒、粒なんですけど、それが集団、集団、集団で基本単位としてあるからうまくやっていけるといふところはありますよね。

藤原 そうですね。だからアソシエイトを採りなさいと若手にも指導しているわけですよ。人を採っていかないと本当の弁護士になれないよと。

宮島 確かに下が入るとやっぱり変わります

すよね。本当に僕もそう思います。

藤原 意識がね。経営者としての意識がだんだんできてくるというか。

大澤 採るタイミングというのは何かあるんですか。

藤原 採るタイミングは、これ以上仕事が取れないと感じるとき。例えば、お客さんにアポを取りたいと言われて、じゃあ来週の何日とかそういうレベル感だと、今お客さんは1週間待ってくれないです。電話がかかってきてアポが3日以内を取れなかったら、それは厳しいと思った方がいいでしょうね。

花井 人を雇って自分に余裕ができるということは、人を雇う費用負担より得るものが大きいということですね。

藤原 僕は会派活動を去年まで一生懸命やっていたから結構忙しかったけど、でも夜は自由な時間を作っていましたから、いざというときにその時間をフルに使える。だから何か緊急の大きな案件が来てもやれるし、身柄の刑事事件で十何回接見に行くことができるわけです、大きな事件であれば。それだけの体制ができていれば、自分がそこまで突っ込んで問題がない。

平岡 依頼者もアポが2週間後しか取れないとなると、新しいお客さんを紹介してくれなくなると思うんですよ。この人にさらに紹介したらもう、自分の仕事が後回しにされると思うから。

藤原 そうです。顧客目線をもうちょっと持つことが大事。

花井 確かにそうですね。困って電話をかけたのに全然先生につながらないという状態ということですね。

平岡 いい先生でもちょっと使いにくいですよ、それは。

宮島 下が育ってきたら、本当に緊急の案件は「とりあえず話を聞いてあげて」みたいに言えるからいいですよ。その案件は1人でやっていいからと。なかなか1年目だと難しいですが。

藤原 1年目はどうやって教えようかなと、迷いますね。新人が来たけど、さあ、どうや

って教えたらいいいんだろうなと。ロースクールで授業も持っていますから、とことん学生を教えるというところは結構こだわっている。最近のアソシエイトが育ってきたから、そこに付けちゃう。

花井 書面をしっかりと見てもらうと新人はうれしい。うれしいというか安心感があって、安心感があると自信持って仕事ができるようになって、といういいサイクルに入りますよね。

宮島 僕は自分が入っている案件の書面は全部ちゃんと見ますね。だって嫌ですからね、何か変なこと書いていたら。

平岡 私なんか修習生をそのままアソシエイトにしたので、何となく修習生の気分がずっと抜けないっていうのがありましたね。逆にすごくべったり教え過ぎたかなとちょっと反省したり。けど、また違うことをしたいということで、企業に行っちゃって。

藤原 ショックだね。

平岡 でも仕方ないかなって。たぶんここでもう学ぶものがなくなったので、別のことがしたいというのはある意味キャリアアップとしては仕方ないのかなって。

花井 吸い取られた感はないですか。

平岡 全然ないですね。

花井 本当ですか。心が広いですね。

平岡 そこは本当に彼のためならいいのかなってつくづく。

藤原 人を育てるって、僕はそういうことだと思っんですよ。自分に見返りはあまり期待しない方がいい。期待するとうまくいかない。

宮島 一生サラリーマンをやろうと思っていてる弁護士はあまりいないので、ある程度出て行くのはしょうがないですよ。その事務所の中でパートナーとか上の道があってもやっぱり自分でこういう事務所をつくりたいという思いを持っている人は一定数いるので。

花井 アソシエイトが出ていかないようにというような考え方はそもそもそぐわない。

宮島 そうですね。ただキャリアパスがないのは問題だと思いますね。何年もやっているのにずっとアソシエイトで、全然パートナ

ーにもなれないとか。このくらい負担すればある程度自由度があがるとか、事務所内事務所みたいな感じで3チーム、4チーム目ができるとか、そういう話でもいいんでしょうけど。

平岡 パートナーになれないというか、ならないのが問題ですね。

花井 藤原先生のところはアソシエイトからパートナーになる場合、例えば何年目になったらとか、収入がこうなったらとか決まりはあるんですか。

藤原 僕のところは、アソシエイトは僕の仕事は全て時間をつけるようになっているんです。ノルマは月80時間。だからだいたい1日の半分、僕の仕事をしてくれていればいいよという時間管理をしています。その時間がだんだん守れなくなってきた、要するに自分の仕事が忙しくなってきた、聞くと売り上げが1,000万円近いとか、そこまでいかないけど800万円ぐらいあるということになってくると、じゃあ、パートナーの移行期にということで、1年間移行期を設けて、1年間は経費を取らないで、その代わり固定給も払わないという形でやります。それが終わってからパートナーにきちんとなってもらいます。だから本人が別にずっとアソシエイトでいいというなら、それはそれでいいんだろうと。

あと、弁護士報酬のところちょっとコメントをしたいんですけど。東弁協で弁護士報酬の雛形を出しているじゃないですか。あれ、僕は編集委員で、あの中で調査のための時間制というのを入れたのは僕なんです。今まで弁護士は、受任するかどうかの調査だけではだいたいお金を取らないでやっていた。受任しないと労力だけかかって仕事にならないというのは、かなり弁護士の経営を圧迫するだろうと思っていて。まず案件が来たときに調査をしなきゃ分からないことの方が多いんですよ。だからそういうときに調査の時間をちゃんと依頼者に請求して、例えばこれは10時間ぐらいの予算を取ってくださいと。そこでちゃんとリーガルも全部調べて、勝算やどういう方法があるのかを検討してから受任しますという方法を提唱したいんです。

宮島 それもいいですね。

藤原 タイムチャージを1時間2万円にするか1万円でやるかは各自の判断だけど、そういう調査のための時間でちゃんとお金を取れる経営というのは、依頼者の視点から見ても僕は合理的だと思うんですよ。僕のところはだいたい2万円を設定しています。自分がある程度信頼してくれているお客さんだったら、十分合理性があるものとして受け入れてくれると思うんですよね。

平岡 医療法律相談を受任するときはそのパターンですね。調査費用を取って、それで受任する方を決めていただいてという。依頼者は全然そこで違和感を持たないですね。

藤原 そうしないと事件を受けたいがために着手金をわざと下げて自分の首を絞めちゃうんですよ。けどちゃんと調査した上だと、こっちもリスクが分かるので、勝機があるな、だから着手金を下げてもいいなとか経営判断できるじゃないですか。それを勝てるか勝てないかのめどもないのに事件を取りたいがために着手金を下げたり、また取り過ぎて逆に嫌われちゃったりというよりは合理的じゃないかなと思っています。

宮島 いいですね、それ。僕が弁護士費用で工夫しているのは、月極制です。10万円とか20万円とかの月額で、訴訟をしている案件がいくつかあります。例えば、着手金が何百万円にもなる案件だと、やっぱり高くなりますよね。そういう場合、お客さんは、何百万円払って依頼するか、高いから依頼しないかのオール・オア・ナッシングになってしまいます。そこで、じゃあ月額10万円の月極制でやりましょう、という提案をさせていただきますし、別途協議とする場合や、事件終了後2年程度同じ月額で顧問契約してくださいとする場合もあります。それと、具体的な案件の処理料込みで、顧問契約をしていただく場合も多いです。例えば、ある事件の相談を受けた場合に、その件は顧問料の範囲で対応しますので、顧問契約をしていただけませんか、というアプローチです。その会社で継続的に

起こる類のトラブルの場合、火消しと防火を同時にやるのが効果的ですので、その点をご説明して、顧問契約をしていただく場合も多いですね。

花井 よく、報酬をいただく場面が一番難しいと言われますが。何かものすごく遠慮してしまったり。それはもう年数と経験なんでしょうかね。

大澤 私も結構そういう傾向があったので、報酬基準表をがちっと決めておいて、まず自分がお客さんの顔を見る前にこう出して。そこからお客さんの顔を見るようにするとか。先に顔を見ると下げちゃうので。

宮島 すごく実践的。

大澤 あとは事務局にちょっと意見を求めたりするんですね。自分1人だと、やっぱりかわいそうだからなとか、いろいろ考えてしまうんですが、事務局に聞くと、いや、それくらい当然ですよと意外と突き放されて、そうだよな、とか。報酬の取り方ってその人の考え方とか経営理念とか全てが出るので、先生方が仰っているのはすごく勉強になります。いろいろ自分なりに工夫をされていて、ああ、これはうまくいくというのを何か見つけてそれを取っかかりにするみたいな感じですかね。

平岡 経済的利益と見合わないという場合が一番悩みで。普通に経済的利益があれば依頼者も払うのはやぶさかじゃない。一番悩むのは経済的利益がちょっと読みにくいとか見えにくいとか、あとは低いとか、けど事件の質としては結構面倒くさいとかが一番大変ですよ。

大澤 ありますよね。

平岡 そういうときはチャージをなるべく使うようにして、チャージでも不安であればチャージを下げるようにして。とにかく徒労感が出るような仕事は一番つらいですよ。

宮島僕は思うんですけど、弁護士に好きなように相談できて、年間360万円ぐらいだったら安いと思うんですよ。使えない法務担当者雇ったとしても年間360万円ぐらいは払わなきゃいけないじゃないですか。だから僕は、顧問料が月30万円ぐらいでもいいと思ってい

ます。ただ、実際払えるか払えないかの問題はありますが。あとは予算が組めるかが大切だと思えますよね。先ほど平岡先生が仰ったように、勝てるか分からないのに、見通しもなく何百万円とか取られるからつらいわけで。ある程度、月いくらぐらいかかりますとか、このくらいのリターンに対してこのくらいですよというのが提示できれば依頼しやすいと思います。個人のお客さんはともかく、企業のお客さんに対しては、人1人雇うより安いと思いますよ、と言っています。

藤原 説得的。

宮島 弁護士の仕事の価値を僕らもそんなに低く見積もらなくてもいいんじゃないかと思えます。弁護士ではなく、誰にやらせてそのくらいかかるだろうという値段でやっている事件もいっぱいあるんですから。

平岡 コスト分析があるといいかなという気は時々しますね。弁護士事務所を経営するとこれくらいのコストがかかるんです。そうすると例えばチャージでやるとなれば最低これだけのチャージを取らないと、我々は食っていけないんですよという説明ができたらいいなと思うときはあります。

宮島 うちも事務所を維持しなきゃいけないので、というのは言ったりしますね。

大澤 30分5,000円って何でできたのかなと思ったんですけど、いろいろ考えると、年間の稼働時間を考えると普通の1人事務所でやっていた額がたぶん、そうなんだというのは計算すると出てくると思います。

平岡 フルフルでやってですよ、まさに。

大澤 フルフルでやって、そうですね。だからそれ以下になるような仕事の受け方だと、それは問題があるのかなというのはありますね。あとは自分にどれだけ負荷をかけられるか。心情としてこれはお金にならないけどやってあげたいと思うのかですかね。

宮島 柔軟に考えた方がいいと思いますね。来たら基本的にはやってあげたいんですよ、頼ってきてくれるのだから。でもお金がないというので、こっちもタダではできませんよねという話になって、じゃあ、どうしますか

ということで、月極めにしたり顧問料にしたりとかしているだけで。お金は後でもいいですということもありますが、基本的にはちゃんとした報酬を何らかの形でいただくようにしています。

平岡 繰り延べした場合に取れなくなるということはありますか。

宮島 取れなかったことは今までないですね。

平岡 分割にしたら、止まっちゃったり。

大澤 あります。

平岡 どうされていますか？

大澤 金額と、どのくらい回収可能性があるかで考えますけど。本当に額が大きくて焦げ付いちゃまずいというときは着手金で確保するとか受けないと思うんですけど。でも、私は回収をやめます。無駄なので次の仕事に行った方がいいと思いますから。

平岡 私も何百万円単位で取れなかったこともあります。勝って、依頼者は億単位のお金を得ただけど、何か全然払ってくれなくて。

藤原 それはひどい。それは弁護士を雇った方がいいんじゃない(笑)。

平岡 さすがにやりました。

大澤 回収できたんですか。

平岡 いや…。

花井 せっかくの興味深いお話の途中ですが、そろそろお時間が。事務所の場所選びから、報酬の回収まで、事務所経営にまつわるあれこれを伺いました。本日はありがとうございました。 ■