



釘崎 広光

てそれをもとに報酬委員会でも個人の業績を評価して配分額を決定し精算を行います。

釘崎 アンソニエイトの報酬も業績に連動した変動性ですか？

田中 シュニアアンソニエイトの段階は、売上といった経済的なことにあまり気を遣わず、専門分野を磨くことに力を注いでもらいたいと思っていますので、固定的な給料に近いですね。変動部分もありますが、それは個人の業績ではなく、事務所全体の業績を反映したものです。シニアアンソニエイトに

なると変動部分に個人の業績が加わります。

ローファームにおけるマーケティング活動

釘崎 クライアント獲得の重要性については一般企業と変わるところはないと思いますが、どのようにしてクライアントを獲得し、また関係を維持しておられるのでしょうか。

田中 弁護士のマーケティング活動というのは本当に難しいですね。



田中 克郎 氏

あります。アンソニエイトは事務所に入ってから三ヶ月はローテーションで各分野を回ります。この間に自分に合いそうな分野を選んでもらい、三ヶ月後に話しあって配属先を決めます。一年間は自分が志した分野で仕事してもらいますが、やってみたいところでもまた本人が別のことをやりたいとなれば、そちらに移ってもらい。とにかく好きなことをやらせ、と自由にしております(笑)。ただし、T M Iの中核業務は「企業法務」ですので、全員に対して会社法に精通すること

は求めています。

釘崎 T M Iではパートナーもアンソニエイトも互いを「先生」と呼んでいらっしゃるんですね。

田中 ええ、私は、弁護士はみな独立した事業主だと考えています。誰が偉いわけでもない、みんな一緒に同格だよという意味で、どんなに若くても「先生」と呼んでいるのです。

ローファームの経営指標と収益管理

誰が偉いわけでもない、みんな一緒に同格だよという意味で、どんなに若くても「先生」です。

釘崎 一般の企業経営とローファームの経営とはどこに違いがあり、一方でどこに類似点や共通点があるのでしょうか。

田中 いちばん大きな違いは株主という存在がないことです。株主を意識して、利益を出そうと考えなくていい。それとも関連しますが、営利を目的としているわけではないということがあります。「社会正義実現」と弁護士法にうたっているように、弁護士事務所は公益に資するという大事な目的、一種の社会奉仕的な要素を持っています。一方で、常にお客様に満足していただけるサービスを追究し提供し続けるということ、これは企業経営と大いに共通しています。

釘崎 一般企業では企業価値の向上を目的とし、営業利益やROA、EVAといった財務業績指標を経営指標として採用しています。ローファームでは収益というのはどのような意味を持ち、また

その管理はどうされているのでしょうか。

田中 営利が目的ではないとはいえ、事務所を維持していくうえでは収益が必要です。事務所に入った収入からスタッフの人情費や事務所家賃他の経費を差し引いた残りが収益です。この収益を、パートナーに一定のルールで配分します。配分は一年後に行いますので、引出金の形で毎月一定の金額を支払い、それを一年後に精算することになります。毎年予算も立てるし、売上計画も立てる。そしてパートナー各人には責任目標があります。そういう点は企業経営と同じです。逆にそれぐらいの厳しさがないと、これだけの規模の事務所の維持は困難です。パートナーにはそれぞれ一年間で何をやるのかという目標を設定してもらい、半年経った時点では中間成果を、一年経った時点では最終成果を自己評価してもらいます。そし

もともと営利活動ができないという制約がありますので、受け身にならざるを得ない面があります。しかし、ただじっと待っているだけでは、こつした大きな事務所は維持できません。セミナーを開催したり、講演活動を行ったりするなどして、自分たちの得意分野の広報に力を注いでいます。

釘崎 ローファームにおいては、何がクライアントの価値を創造し満足度を高めることにつながるかと考えてみましょうか。

田中 クライアントが望んでいることを強い感性で把握すること、分析をすること、その上での確かな答えを出すこと、さらには答えを出しはなしにせず、クライアントにとって十分納得のいくものであったかどうかを確認する、そして十分でない部分があればフォローをする、それらをきちっとやることです。法律意見書ひとつとっても、細かく場合分けした意見書を

望むお客様もあれば、「こつすべきだ」という弁護士の意見を期待するお客様もいらっしゃいます。意見の表明は、それ相当のリスクを負う覚悟が必要ですが、その期待に応えてこそプロフェッショナルです。

プロフェッショナル人材のリクルーティング

釘崎 司法改革がなされ今後法曹人口は大幅に増加してきますがそれはローファームにとってはどうなる、リクルーティングの重要性を高めるものになるでしょうか。人材獲得競争で優位に立つためにはすべきことは何か、T M Iにおけるプロフェッショナル人材の採用戦略についてお聞かせください。

田中 T M Iはこれまで毎年一五人前後の弁護士を採用してきましたが、今年はロースクールを出て司法試験に受かった方と、従来の司法試験で受かった方の二本立て

各パートナーには責任目標があります。そういう点は企業経営と同じです。

で弁護士が誕生するということ
で、それぞれ二〇人ずつ、計四〇
人の弁護士を採用を考えていま
す。説明や選考は修習生採用委員
会というパートナーとアソシエイ



たなか・かつろう氏プロフィール

1945年鹿児島県生まれ。67年司
法試験合格。68年中央大学法学
部法律学科卒業。68年最高裁判
所司法研修所入所。70年東京弁
護士会登録。マカイバー・カウ
フマン・アンド・クリステンセン
法律事務所勤務、高橋法律事
務所パートナーを経て、79年コ
ロンビア大学ロースクール卒業。
ロサンゼルスグラハム・アンド
・ジェームス法律事務所勤務、
西村真田法律事務所パートナー
を経て、90年TMI総合法律事
務所設立。

トからなる委員会が中心になっ
て進めています。たくさん応募が
ありますので、百人単位の説明会
を何度も開きます。今年はビデオ
も作ったのですが、たいへん好評

田中 そのような悩みを持つことも
確かにあります。しかし、クライ
アントの期待や要望も変化してい
きますので、慣れ親しんだ弁護士
が担当するのが常に良いとは限り
ません。固定的なものの見方や考
え方をするようになるおそれもあ
ります。そこでは、しっかりと準
備を整えた別の人を抜擢すること
で、双方に良い結果がもたらされ
たりもします。



釘崎 クライアントがいま何を期
待し、クライアントのニーズがど
う変化してきているのか知ってい
ないといけないことですね。
田中 ええ、ですからクライアン
トをめぐってのパートナー間の情
報の共有がたいへん大事になっ
てきます。そして議論はあくまで
オープンにしています。こういった
ことをクライアントから耳にした
が、それは本当なのか、といった
問いかけをみんなの前でして、担
当パートナーの反論に耳を傾ける

こともしばしばです。
大規模化の意味と
社会的責任
釘崎 大半の弁護士事務所は代表
パートナーの名前を冠した事務所
名ですが、TMIはアルファベッ
ト三文字のいわば無意味語です。
もともと設立のときのパートナ

議論はあくまでもオープンにしています。
反論に耳を傾けることもしばしばです。

でした。

釘崎 TMIはきわめて人気の高
いファームですが、若手のアソシ
エイト採用では何を重視してい
らっしゃいますか。

田中 基礎的な能力はみなさん高
い方ばかりですので、それにブラ
スするのは人間性です。なぜ弁護
士になるのか、何をやりたいのか
といった考え方がしっかりしてい
るかどうかを見ます。また一方で
はその分野についてはこちらが
教えてもらえるような社会経験や
専門知識を持ってもらえる方に
も、ぜひきていただきたいと思っ
ています。

釘崎 TMI固有の組織文化に適
合できるかどうかも大事な要素で
すよね。

田中 そのとおりです。私は常に
新しいことにチャレンジする事務
所、一体感のある事務所づくりを
したいと言ってきました。チーム
プレイができるかどうかはとも

大事であり重視しています。

クライアント満足と 人材育成の統合

釘崎 田中先生の思い、それがT
MIの求心力の根源であるといえ
ますが、先生はこれまで何を願
い、何を大事にして弁護士人生を歩ん
でこられたのでしょうか。

田中 クライアント・ファースト、
「顧客を大事にすること」、そして
事務所経営では、「人の持つ才能
を伸ばしていくこと」を意識して
ここまでやってきました。

釘崎 TMIは人材育成に熱心
で、若手のみなさんには事務所の
負担で二年間の海外留学の機会を
提供しております。その一方で
人材を育てるためには、多少背押
びをさせてこの案件を任せよう
という具合に、クライアント満足と
人材育成とが両立しがたいときも
あるかと思いますが。

リスクを負う覚悟が必要ですが、 その期待に込めてこそプロフェッショナルです。

ーのインシヤルの組み合わせだっ
たと聞いてはいますが。

田中 ええ、もともとはそうだっ
たのですが、いまは釘崎さんが言
われたように無意味語であるとい
えますし、それでいいと思ってい
ます。弁護士事務所の名称といっ
のはとてもデリケートなもので、
個人の名前を冠した事務所名にし
たくはありませんでした。あえて
説明すれば、主なクライアントの
産業分野、Tはテクノロジー、M
はメディア、Eはインフォメーシ
ョンということになります。意
味づけは時代とともに変わってい
けばいいと思っています。

釘崎 TMIは海外の法律事務所
と共同事業を進められるなど、グ
ローバルな対応整備にも積極的
に取り組んでいらっしゃいます。そ
してそのような中で、事務所の大
規模化も図っておられる。
田中 グローバル化が進み、国内
の出来事であっても海外に波及す
ることもあれば、逆に海外の出来
事が日本の企業に波及するという
ことが起こりうる時代を迎えてい
ます。たとえば日本の企業同士の

合併であっても、その合併によっ
て、海外で展開している事業のど
れかが独禁法に抵触するかもしれ
ないし、現地の公正取引委員会へ
の報告義務が生じるかもしれない。
さらには労働法、商標や特許
など各分野にまたがって目配りを
しなくてはなりません。

業務が高度化し、複雑化する時
代に合わせてクライアントに良質
なサービスを提供するためには、
各分野に精通する専門家を擁し、
海外にネットワークを構築しなく
てはならず、大規模化はどのよう
にも必要です。とはいえ、いたずら
に規模を追うつもりはありません。
質を高めるための大規模化であり、
規模の拡大によって質が低下する
事態は絶対に引き起こしてはなり
ません。一方で私たちのような大
規模事務所は、広く人材を養成す
るといった社会的責任を負っている
と考えていますので、若手弁護
士の採用・育成には引き続き力を注
いでいくつもりです。

釘崎 本日は貴重なお話をありが
たうございました。

M