



喜びと笑顔に出会うために

2019年(令和元年)8月1日発行

## 企業と弁護士 — 伊藤ゆみ子さんに聞く —

当事務所の井口寛司、石橋伸子と司法修習生時代に同期だった伊藤ゆみ子さん。弁護士としてのキャリアを同時期にスタートさせた交流は、30年余りの時を経て今なお続いています。長く外資系企業、日本企業のインハウスロイヤー（組織内弁護士・企業内弁護士）やゼネラルカウンセラー（弁護士資格を持つ法務担当役員）として活躍し、この6月に㈱神戸製鋼所の社外取締役、参天製薬㈱の社外監査役に就任された伊藤さんに「企業と弁護士」をテーマにお話をお聞きしました。（聞き手：神戸シティ法律事務所 弁護士 井口寛司）

▶ 伊藤ゆみ子さん（写真中央）

弁護士／ニューヨーク州弁護士 イトウ法律事務所



### ◆ インハウスロイヤーの役割とは

**井口** 伊藤さんは司法試験に合格して弁護士になった後、アメリカ留学を経て、外資系企業で活躍されました。なぜ、海外に目を向けたのですか。

**伊藤** 弁護士の仕事を始めて10年がたった頃、自分のキャリアをギアチェンジしたくて、外資系企業のインハウスロイヤーになりました。インハウスがまだ日本中で60～70人しかいない時期でしたが、いろんな勉強をさせてもらった。いちばん大きかったのは、ビジネ

スとはどういうものかということ。インハウスの立ち位置を自然に学ぶ機会になりました。

**井口** インハウスの立ち位置とはどんなものですか。

**伊藤** 会社のなかに弁護士が入る意味は2つあります。1つは、法律にのっとってギリギリまで詰めていけること。もう1つは、そこを踏み越えると違法というラインが分かること。企業がビジネスをやっていくうえでは、攻めも守りも必要。質の高い法務部門がなければ、そこは見極められないと思います。

**井口** 社外の弁護士では、できませんか。



**伊藤** 社外の弁護士には、企業側が発注する必要がある。必要性を認識していなければ、そこには至りません。社内であれば、常に情報に接していますし、会社の問題をプロアクティブに発見して是正、改善していくことができる。イン

ハウスの価値は、社外の人にはできないことをすることだと考えています。社内でも社外でも、必要なのはプロアクティブな弁護士ですが。

#### ◆ イエスカノーだけの弁護士は不要

**井口** 確かに、自動販売機のようにイエスカノーを答えるだけの弁護士は必要ないですね。違法ならどうすればいいのか、あるいはどうすれば違法ではなくなるのか。その先の答えを用意しなければ。

**伊藤** イエスカノーしか言えないなら、法務としての存在意義はない。それは社内も社外も一緒です。法律に対する深い知識は当然として、依頼者が今何を必要としているのかを理解する力が必要です。

**井口** ニーズを汲み取る力ですね。ときには相手が意識していないことまで含めて。

**伊藤** ゼネラルカウンセルを務めたある外資系企業は、政策渉外にも積極的でした。自分たちがビジネスをしている国なのだから自分たちがその国の法律を変えるのは当然のこと、それで世の中を良くすることも企業の役割だと考えている。日本の企業とはそのあたりは違うと思います。

**井口** 外資系企業でずっとやってきて、2013年に日本の企業に移ったのはなぜですか。

**伊藤** 東日本大震災がきっかけです。大津波で流された人を見て号泣してしまい、インハウスの最後のキャリアは日本の企業でやってみようと思った。エモーショナルな話です。外資系の企業では責任範囲が日本でしたが、日本の企業で全世界を責任範囲としてやってみたいというキャリア的な野心も重なりました。

**井口** 日本の企業と外資系企業は違いましたか。

**伊藤** 日本の企業は連続性が非常に強いので、なかなか思い切ったことができないと感じました。終身雇用制の弊害だと思いますが、前例を否定するのが容易ではない。外資系の場合は、CEOなり、部門の責任者なりが変わると、前任者がやったことをすべて否定するところから入ります。トップが変わると、直属の部下が入れ変わることも珍しくない。自分のチームで仕事をするんだという感覚がすごくある。一方で、日本の伝統的な会社では人事部が人事権を持っていて、短い期間で自分のチームを作るというようなことはできないですね。

**井口** そういう会社は多いですね。ただ、そのような人事が前例踏襲主義につながり、不祥事にもつながっているように思います。

#### ◆ 企業により良いソリューションを

**井口** 社内から社外の弁護士を見て、何か感じることはありましたか。

**伊藤** 社内の弁護士は会社のことを分かっているし、社外の弁護士には広い知見や深い専門性がある。持っているものが違うことによって、より良い議論を導き出すことが重要だと感じていました。

**井口** 対等に話ができる関係が大事なのですね。

**伊藤** 持っているものが違うということを認めあつたうえで議論することが大切です。そういう議論ができなければ、社外の弁護士とお付き合いしても、会社にとっていいソリューションは出てこない。社外のリソースをいかにうまく使うかが非常に重要だと思います。

**井口** ゼネラルカウンセルも同じですか。

**伊藤** 会社の中に入った以上は、ビジネスのリーガルサポートをすることやコンプライアンス上の問題を起こさないこと、究極的には会社の持続的な成長をサポートすることが求められる。それは平のインハウスもゼネラルカウンセルも同じです。社内の人と社外の人との役割分担は必要で、たとえば、社内では経験のない特殊な事例は社外の専門家に聞く、コストがかかってもその方が会社のためになるという判断ができることも大切です。答えが違法ということであれば、それが起きないためのルールやチェックポイントをつくらないといけません。その仕事は社内の人間にはしかできない。そういったことはあらゆる部門に働きかけていくことが求められますから、インハウスやゼネラルカウンセルにはある種の政治的センスも必要です。

**井口** 私はそれを外側でやろうとしています。外にしながら、中の人との信頼関係が成り立っているハブ機能を持った弁護士でありたい。社内から出てきた情報を信頼して伝えてくれたら、中にも外にもつないでいく。そんな弁護士を理想像にしています。社外にそういう弁護士がいて、社内にはインハウスロイヤーがいる。そうなれば、うまく機能するのではないかと思います。

#### 伊藤ゆみ子さん プロフィール

兵庫県出身。1984年、東京大学法学部卒業。衆議院法制局参事を経て、1989年に弁護士登録。法律事務所勤務の後に、ジーイー横河メディカルシステム(株)(現、GEヘルスケア・ジャパン(株))、日本アイ・ビー・エム(株)、日本マイクロソフト(株)でインハウスロイヤーやゼネラルカウンセルとして勤務。2013年4月にシャープ(株)に法務担当執行役員として入社。同年6月から2016年6月まで取締役。2019年3月に同社常務執行役員を退任。2019年6月より現職。



# 「変わる社会、変わる企業、変わるコンプライアンス」

## 伊藤ゆみ子さん × 井口寛司 × 石橋伸子

続く鼎談では、伊藤ゆみ子さんと当事務所の井口寛司、石橋伸子が、女性の社会進出や企業のあり方、コンプライアンスの考え方について語り合いました。



### ◆ 女性の社会進出は進んだか

**井口** 今年度、上場企業の約90%が社外取締役を採用しています。伊藤さんは神戸製鋼所の社外取締役、参天製薬の社外監査役、石橋は上組の社外取締役、高松コンストラクシヨングループの社外監査役を務めていますが、2人のように女性が就任するケースも増えています。一方で、医学部が女性の合格率を意図的に下げていることが昨年大きな問題になった。女性の社会進出は進んだのか、そうではないのか。お2人はどう考えますか。

**石橋** 私が大学を卒業したのは、男女雇用機会均等法施行の前年。男子はいわゆる優良企業に就職していきましたが、四大卒の女子にはほぼ門戸が閉ざされていました。女性はクリスマスケーキ、25歳までに結婚する、結婚したら退職が当然とされた時代でしたので、高卒が一番良くて、次が短大卒、四大卒は就職したらすぐ辞めてもらうことになるから、と嫌われたのです。最難関の国家試験と言われた司法試験を受けて合格しても、今度は女子の司法修習生を採用する法律事務所が少ないため、私は地元の福岡から大阪まで出て来て事務所を探して大阪で弁護士登録をしました。

数年後に出産した時は、育児休業法の施行前。1年間休んで復職したものの、仕事を続けるなら子どもは産むなという時代で、結局は井口と合流することに。ほかに選択肢がなかった。今では女性だから企業に就職できないということはないし、育児をしながら会社や法律事務所に残る女性も増えた。そういう意味では、門戸は開かれたと思います。

**井口** 社外取締役に女性が求められるようになって

たのは、なぜでしょうか。

**伊藤** 一つには、女性を活用するという企業側のメッセージになるということがあると思います。ただ、取締役にしても監査役にしても、女性であるだけで経営に貢献できるほど甘いものではありません。確かに間口は広がっていますが、たとえば日本の企業で、プロパーで上がってきた役員クラスの女性がどれだけいるかというところはまだです。

**井口** 確かにそうですね。

**伊藤** ある外資系企業にいた時に社員の満足度調査をしましたが、ほぼすべての項目で女性の満足度が低かったのです。正當に評価されているのかとか、出世に対する期待感とか、会社への忠誠心とか、どれも男性より低いのです。そこで始めたのが、昇格の候補者が出た時に必ず女性も加えるという取り組み。実際に候補に上がってきて初めて、周囲はその女性の優秀さに気づかされるわけです。外資系ですらそういうことがあります。

**石橋** 企業側が女性を活用しようと思っていない。まだまだ男性がすべての決定権を持っている。しかも最後の決定は、明確にルールとして出していない紳士協定の下でされることもある。だから女性は入る隙がないのです。

**伊藤** いわゆるボーイズクラブですね。

**石橋** 社外役員として取締役会に出席してもほぼ男性ばかりです。現場には女性も増えていますが、それ以上のところでは男性しかいない。女性を本当に活用しようと思えば、先ほどの昇格の話のように必ず女性を候補に挙げて比較したり、ここには女性を何割入れると決めたり、抜本的にやる必要がある。まずは男性の集団のなかに女性がある程度の数で入っていかなければ、組織の質は変わらないと思います。

**井口** 女性の割合をあらかじめ決めておくクォータ制度を活用するのも一つですね。

**石橋** 数が増えなければ、変わらない。門戸は広がったとはいえ、女性の社会進出を取り巻く状況は綿々と変わっていないと思います。

### ◆ 同質的な組織に発展は望めない

**井口** では、女性を入れることによって企業側にはどんなメリットがあると思いますか。

**伊藤** 日本の企業は、制度疲労している部分があります。高度経済成長時代に終身雇用になり、それが継続してきたことで非常に同質的な組織になってしまった。同質ということは閉鎖的ということでもあ

ります。それでグローバルにビジネスをやろうとしても多様な価値観に対応できないし、優秀な人材も来てくれない。女性を入れることはそこを変えることにつながるのだと思います。ただ、同質性が高いことを良しとする企業がまだまだ多いのが現状です。

社外役員も同じで、同質から外れた役員がいくら取締役会で意見を言っても、それを採用するかどうかは執行側の力量次第というのがほとんどだと思います。

**井口** 日本の企業はまだそんな程度なのでしょう。



**伊藤** 本当に変えようと思えば、社外役員を過半数にすればいいんです。過半数いれば、人事権を行使して代表取締役を外すこともできますから。ただ、現在の社外役員の人材プールを前提とすると、社外役員がそこまでの権力を持っているのかという議論はあると思いますが。

論はあると思いますが。

**石橋** 社外役員の数が過半数に近い会社と圧倒的に少ない会社では、業務執行者の意識が全然違います。みずからを映す鏡をきちんと置こうと考えている会社か、隅にちょっと置いておこうと考えている会社か。

**井口** 同質化した組織の発展は、これからの社会では難しい。いろんな人を入れていろんな考え方を戦わせないと成長できないと思います。

**石橋** そういう意味では取締役会の構成には意味があると思います。今すぐの業績には結びつかなくても、その会社の空気や文化を変えていこうとしているかどうかが見えますから。変えようとする経営者は社外役員を入れますし、どんな社外役員を連れてくるか、何人連れてくるか、その選択でも会社の未来への考え方が分かりますよね。

**井口** 何も言わない人を入れるか、耳の痛いことも言ってもらってそれを推進力に変えていくか。役員の選び方で経営は変わります。

**石橋** 社外役員を入れて自分たちを映す鏡を置こうという企業が選択するものと、そうじゃない企業が選択するものは違う。結局、その選択はほかの業務執行にも影響してくると思います。

#### ◆ コンプライアンスはプロセス構築を

**井口** コンプライアンスを考えるうえでも、企業は女性を入れるべきだと思います。男性は自分の出世や異動に敏感で、アンダーテーブルでも何でもいから上手に生きていこうとします。それが場合によ

ってはコンプライアンス違反につながってしまう。一方で、女性は「それはだめ」と言いやすい立場にあります。

**伊藤** 一般的に会社のなかではそういう傾向はあると思います。年功序列の社会では、逆ジェンダーのように男性に対する期待値があって、そこから外れることへの恐怖がありますから。

**石橋** 男性中心の組織が鉄の結束だった時は良かったんです。でも、それが崩れ、不祥事の温床にもなったことで、異質なものを入れようということになっている。女性が異質のものである今の段階では、女性を入れることに意味はあると思います。

**伊藤** コンプライアンスに関しては、企業文化という究極的な問題とは別に、もっとテクニカルにできることもあります。特に日本の会社のコンプライアンスは、もう少しプロセスを重視した方がいい。たとえば、グローバル企業のコンプライアンス上の大きなリスクとして腐敗（贈収賄）防止があり、不適切な接待などが問題になったりするのですが、単にこういう類型の人は接待をしてはならないというルールを作るだけではなく、交際費の支出申請に細かく情報をインプットさせて、それが不完全ならお金を出せないプロセスまでつくらなければ十分ではありません。

**井口** 確かにプロセスの構築はまだまだかもしれません。

**伊藤** ある外資系企業では、公務員への接待も土産も原則禁止ですが、どうしても必要だというときは、ゼネラルカウンセルのチェック・承認が必要とされていました。それだけでもストップ効果はあります。

**井口** 誰が何を承認するというルールが決まっていなくて通ってしまいますからね。

**伊藤** プロセスをうまく設計することは非常に重要です。一方で、たとえば、交際費支出申請で「民間企業の人接待です」と嘘をつかれると正しい判断はできない。だから私は「嘘をつくな。嘘をついたら地獄の底まで追いかけてやる」と日頃から言って、嘘をついた人にはものすごく厳しく対応していました。

#### ◆ 「この程度なら」を許さない

**井口** そういうやり方しかないんですね。

**伊藤** 「この程度ならいいやろ」を絶対許しません。どんなプロセスも完全ではなく、最後は人への信頼で成り立っています。プロセスでチェックできない





ところで嘘をつくということは、その信頼を裏切ったということですから。接待の相手に公務員がいるのに、いないと嘘をつかれたら、プロセスは機能しない。プロセスの意味がなくなってしまうんです。

**井口** ブロックチェーンが導入されることで、企業内の情報は改ざんが困難となりますが、入力された内容が嘘ならどうしようもありません。絶対に嘘をつけない仕組みをつくらないといけないのですが、やはり最後はどうしても人間に頼ることになる。嘘をつく人は必ず出てくるという前提で、コンプライアンスのPDCA（Plan計画、Do実行、Check評価、Action改善）を回すしかないのでしょうかね。

**伊藤** それでも最後の最後は個人が嘘をつかないというところに依拠するしかないものが残ります。そこが崩れた時のアクションは懲戒処分しかないと思います。

**井口** 懲戒する場合、企業は調査に行かないといけません、行くことで生まれる風評リスクを嫌がる場所も少なくありません。

**伊藤** 外資系だと平気で電話調査をしたりします。

**井口** ちゅうちょしてはだめですね。もちろん、営業部が自分でチェックするのは無理ですから、検査部のような部署が必要。それもシステムです。

**石橋** ルールには厳しくないといけませんよね。

**伊藤** そうじゃないと、秩序は維持できないんです。

**石橋** 現場でコンプライアンス違反が起きた時、必ず「一生懸命やったんだから」という話になる。だから表に出てこないんですよ。

#### ◆ 独立性とプロ意識を矜持にして

**井口** 弁護士にはサムライ精神のようなものがあると思うんです。伊藤さんにもすごくある。「絶対に許さへん」という意気込みは、自分の命も賭けていますから。

**伊藤** かつて、企業のインハウスロイヤーは雇用されているのだから独立性がないと言われていました。そんな議論はナンセンスだと思っていましたが、ポジションが上がって判断の重要性が高まってくると、プロフェッショナルとしての判断における独立性は非常に重要だと思えるようになりました。ここで私の意見が通らなければ辞めると思ったようなことは何度かありましたが、そういうオーラが出るのか、結局は意見が通らなかったことはありません。

**井口** 辞めさせられたら困る人は言うべきことも

言えない。独立性というのは社内も社外も一緒に、その会社に依存しているかどうか。ある意味、経済的な面が強いのかもかもしれません。

**伊藤** 精神的な面も強いんです。ある程度会社のなかにいると、仲間意識も生まれるし、何とかしてあげようと思いますが、それでもここは譲れないということは出てきます。

**井口** お金をもらっているかどうかとは別に、精神的、理念的に独立しているかどうか。それがサムライだと思えます。サムライ精神がなければ、インハウスも社外取締役も顧問弁護士も意味がない。最近司法全体にそういう気概が失われつつあるという危機感を持っています。

**石橋** 裁判官なら裁判所に依存しているということですか。

**井口** 裁判官も退官直前じゃないと違憲判決を書かないとまで言われているじゃないですか。たとえ左遷されても、違憲と言うべきときは明確に言わなくては。それこそが裁判官の矜持。行き着くのは人間性です。

**石橋** 独立性を支える経済的な余裕を勝ち取ることも命賭けです。結局は命賭けなんですよ。

**井口** 弁護士を辞めても、社外取締役を辞めても、何とかなると思わなければ、反対意見は言えないですね。

**石橋** そう思うことが大事。たとえ辞めさせられても何とかするという覚悟を持っていないといけないと思います。

**伊藤** 社内の法務の人たちにプロフェッショナルの要件について私なりに考えたことをプレゼンしたことがあります。

1つは、プロたるものは素人にできない結果を出さなくてはならないということ。2つめは、プロの自律性。結果を出すために必要なものを自律的に涵養するのでなければプロとは言えません。そして、3つめは、プロの規律・倫理性です。プロとして成立している職業には必ず規律・倫理がある。この3つすべてを支えるものとして、高度なスキルが必要という話をしました。

**井口** 私も先日「プロフェッショナルとは何ですか」と聞かれて、「やさしさ」と答えました。それも全部入っていますね。

**伊藤** プロと呼ばれる人は、たいていやさしいですね。

**井口** スキルがなければ、やさしくなれない。精神的に独立していなければ、独立性は発揮できない。同じことですね。



(2019年6月26日)