

3つの顔を持ちながら法律事務所を成長させる！
組織を動かす3つのメソッド

特集

『人を動かす』 事務所づくりの実践

— 事例 02 —

弁護士法人法律事務所オーセンス(東京都港区)元榮太一郎氏

法律事務所オーセンスの代表のほかに、上場会社(弁護士ドットコム株式会社)の経営者、国会議員という3つの顔を持つ元榮太一郎氏。そうした状況の中で、2019年9月は法律事務所の大阪オフィスが開設され、2020年1月に社会保険労務士法人オーセンスが設立されるなど、着々と業容を拡大し続けている。多忙な日々の中、元榮氏が事務所を成長させるために実践しているメソッドとはどのようなものなのか!? 同氏に話を聞いた。(文・武田司)

メソッド1

「権限委譲の徹底」

—「人を動かす」という意味で、士業事務所の経営やリーダーシップに求められるものは、一般企業のそれとは異なるように思います。特に法律事務所では、その面が色濃くあると思いますが、先生はどのように思われますか？

違うものだと思えば、違うものになっていきます。違いを見つけようと思えばたくさん見つけられますが、実際には、両者は大きく違うものではないと思います。

例えば法律事務所の組織は、一般企業で言えばコンサルティングファームに似ています。プロフェッショナルと自覚する人材の力を集結させて、組織としての力に変えていく。そうした共通点も、探していけばたくさんあります。

その中で弊事務所には「One Team」の意識を持った人材が多く集まっています。そうした、組織人としての適性があることを前提とした組織になっています。

—一般に士業事務所では、組織人としてより、個々の能力をより重視する傾向が強いかもかもしれません。

私がお手本にさせていただいたのは、TMI 総合法律事務所です。私が司法修習生の時分に事務所訪問した2000年当時はまだ弁護士が30名ほどしかいませんでしたが、チームプレーを重視していました。それから大きな合併などをせずにオーガニックな成長だけで、現在は弁護士400名を超え

る事務所になっており、素晴らしい組織だと思っています。

—組織をつくるという点で、ほかにテーマにしていることはありますか？

創業の直後から権限委譲について、書籍などから理解を深めてきました。「社長がいなくても回る組織にすることが社長の仕事」だということを学びました。

実際に、自宅からオフィスを移したばかりの創業の頃でも、私はカフェなどで仕事をするようにして、事務所にいない時間をつくるようにしていました。

—あえて事務所にいない時間をつくることで、権限委譲が進むということですね。

もうひとつ権限委譲で言えば、私は弁護士出身の創業経営者として唯一、上場を経験しています。上場審査の過程では、権限委譲の状況を非常に厳しく見られます。法律事務所オーセンシスも一時期まではそうでしたが、創業者に大きく依存した経営体質は、リスク事項となります。

ですから権限委譲を進め、仮に創業者や代表者がいなくなっても活動が止まらないような組織体制を構築しなければなりません。

だからこそ、権限委譲に対する意識は非常に強く持っています。

—権限委譲をして人に任せるのではなく、事件も営業も自分でやりたい、任せられないという先生は多いように思います。

法律事務所オーセンシスを立ち上げた頃は、私もすべてを自分で行っていました。しかし、すべてを自分で手を動かすよりそれぞれ

について精通する優秀な人材に仕事を任せの方が、良いパフォーマンスが生まれます。

営業活動で考えると分かりやすいのですが、たとえスーパー営業マンがいても、一人では限界があります。しかし、その人のメソッドを複数の営業マンに注入していけば、全体のパフォーマンスは掛け算式に増えていきます。

それに、「自分ではなくてもできる仕事」を任せていくことで、「自分にしかできない仕事」に集中できるようになります。

そして、それによって事務所の競争優位性が増していくことが経験から分かりました。ですから、代替性のある仕事は、どんどん委譲していくようにしています。

—しかし一般的に、経営者の能力は高いだけに、任せた仕事のクオリティに満足できずに口を出してしまうケースも多いと思います。



2019年11月に発刊された元榮太一郎氏の
新著『「複業」で成功する』（新潮新書）

たしかに我慢が必要になるときもあります。しかしはじめは100点を目指さなくていいと思います。70～80点でスタートし経験を重ねていくことで、質は作られていくものだと思うからです。もちろんすべて100点を目指す気持ちで取り組みますが、そうした理想の状態を、現実的に実現させていく必要があります。

一人の力よりも組織の力。これは経営者にも当てはまります。経営者一人の能力ではなく、社会の公器としての組織の力を高めていくという発想からスタートしているからこそ、権限委譲が必要に

なっています。

メソッド2 「週1回の 経営会議への集約」

一組織を自立させるために、どのようなことを意識していますか？

例えば、経営者が現場にいれば、判断などを仰ぎやすく従業員にとって仕事がしやすいと思いますが、それではどうしても経営者に依存する体質になってしまいます。

そうした意味では、「遠くから眺める」くらいの距離感がよいの

ではないかと思っています。

—どのようなことをどうやって見えていますか？

週1回の経営会議で、さまざまな事柄の進捗状況を数字で確認しています。重要な経営事項は、すべてその経営会議に上げるようにしています。業績はもちろん、法律事務所オーセンスにはお客様相談室やクオリティマネジメント室があり、利用者のサービス満足度を集計していますので、その集計結果を定量的に確認したり、お客様からいただいているご意見を定性的に確認したりすることで、組織やサービスの状態を確認していきます。



六本木事務所のエントランス

弁護士法人法律事務所オーセンス（東京都港区）

2005年開業。代表・元榮太郎。不動産法務を中心に、一般民事事件から上場企業、新興企業、外資系企業を対象とする企業法務まで幅広くサービスを提供する。六本木、東京、新宿、北千住、横浜、千葉、大阪の7拠点。総勢183名（うち弁護士50名）。元榮氏が創業し、代表を務める弁護士ドットコム株式会社では、

国内最大の法律相談・弁護士検索ポータルサイト「弁護士ドットコム」のほか、「税理士ドットコム」「クラウドサイン」「ビジネスロイヤーズ」を運営。同社は、2014年12月に東京証券取引所マザーズ市場へ上場し、現在は総勢220名体制となっている。元榮氏は2016年7月の参議院議員選挙で初当選、国会議員としても活動している

経営会議は毎週1回、その90分間は真剣勝負で行います。これは上場会社の弁護士ドットコムと同じ方式で行っています。

—法律事務所の経営会議には、どのようなメンバーが出席していますか？

弁護士とパラリーガル、コーポレート経営の各部からGM以上の役職者が出席しています。およそ10名です。

—具体的な施策の決定も、その場で行いますか？

必要に応じて行います。経営会議は、一週間の間で私がインプットしたものをアウトプットする場であり、事務所の一週間のアウトプットを確認する場になっています。

もちろん緊急事項やスピード感が必要なものは、Slackなどでいつでも連絡が取れるようにしていますが、それ以外のものは経営会議で固め打ちして、1週間単位でPDCAを回していく形になっています。

—例えば、経営会議の前後などに、所内を回って執務の様子を確認したりするようなことはしていませんか？

そのように定期的に、現場を回

るようなことは行っていません。経営者が現場にいることに大きくプラスとなる材料はないように思っているからです。それは経営者がいなければ現場が動かなかったり、現場で判断ができなくなるようでは、組織ではなくなってしまいます。

トップの存在が大きな鍋蓋型の組織では、広がりがありません。そうではなく「すべての依頼者に最良のサービスを。」という法律事務所オーセンスの理念を体現したサービスを、すべての所員ができるようににしたいと思っています。

メソッド3

「所長にしかできないことへのフォーカス」

—元榮先生は国会議員、上場会社の会長など、様々な顔がありますが、その中で法律事務所の代表としては、どのようなことを行っていますか？

R&D（研究開発）は、所長の仕事です。私が事務所を離れている時間は、すべてR&Dの時間になっています。

「法律事務所オーセンスがどう

すれば日本を代表する法律事務所として、すべての依頼者に最良のサービスを提供できる事務所になれるのか？」。

さまざまな方にお会いして話を聞き、自分自身で考え、学び続けることで多くのインプットが得られます。

弁護士ドットコムの経営を「複業」していることからインプットがあります。複業することによって、法律事務所オーセンスに物理的に関与できる時間は減りますが、法律事務所を運営しているだけでは得られない気付きがあるなど、トレードオフの関係になっています。

自分の可処分時間をR&Dにできるだけ費やし、自分にしかできない仕事にフォーカスしていくことで、結果的に組織のパフォーマンスは上がっていきます。私はそうしたサイクルを、早い段階から構築することができていました。関与できる時間が限られることは、決してマイナスではないということに気が付きました。

—では法律事務所オーセンスにおいて、代表でなければならないこととは何でしょうか？

冒頭に質問いただいたように、「弁護士業界は特殊である」という声に対して、「そうではない」と言い続けることが、私の大事な仕事です。弁護士の伝統や矜持という大事なものをしっかりと守りながらも「社会の公器」という点で共通する以上、「かぎりなく民間企業と同じものだ」と声を大にして言い続けることが必要だと思っています。

法律事務所オーセンスではこうした考えに理解のあるメンバーが揃っているのですが、組織として当たり前のことを当たり前にしていくことが重要であり、それが組織を自立させていく肝だと、私は考えています。■



六本木事務所に設置されている従業員のためのラウンジスペース「AUTHENSE CAFE」