

## スタッフがやりがいを持てる評価制度を作る

多くの法律事務所では、スタッフの評価制度を設けていませんし、給与は定期昇給、ボーナスも固定であるか、ボスの裁量で出す、という事務所が大半であると思います。

しかし、私はスタッフの人数が一〇名を超えたら、評価制度を作ることを提案しています。

一〇名より少ない場合は、評価制度を導入し運用することは手間に比べて、メリットが少ないことが多いのであまりお勧めではありません。

スタッフの評価制度を作る目的は、スタッフによりやりがいを持って働いてもらうためですが、評価制度だけでは十分に機能しません。

スタッフの方がやりがいを感じる要素の大部分は、ボスから直接ねぎらわれたり、褒められたり、またより上位の仕事を任せられたり、依頼者に喜ばれたりすることです。決して、評価制度や給与が中心という訳ではありません。

ただし、褒められたり、上位の仕事を任せられたり、依頼者に喜ばれたり、というのは曖昧なものとはいわないまでも、制度的な裏づけがないものです。

評価制度や経済的な報酬は、制度的でわかりやすい施策なのです。

私が提案している評価制度の概要は、以下のようなものです。評価制度といっても簡単です。全く難しくありません。

まず、スタッフの役職を、「一般」「主任」「マネージャー」「ゼネラルマネージャー」というように段階に分けています。

「一般」は入所間もないスタッフ、「主任」はひととおりの仕事ができるスタッフ、「マネージャー」は二〜五名のスタッフの面倒をみているスタッフ、「ゼネラルマネージャー」はスタッフ部門全体の責任者です。

そして、役職ごとに果たして欲しい役割を定義しています。

給与は役職に連動し、役職の中でも評価によって五段階ぐらいに分けています。

入所したてのスタッフは給与が一八〜二〇万ぐらいですが、ゼネラルマネージャーは三〇〜四〇万ぐらいです。

評価項目は、一般事務の習熟に関する事、法律事務の習熟に関する事、改善提案等の事務所への貢献に関する事、マネージャーとしての役割などです。

このような評価制度を作ることは、「そこまでしなくても」と思われるかも知れませんが、「当事務所のスタッフは、地域で最高のキャリアである。」という状態に近づけるためには必要な施策なのです。

## 家業の勤務弁護士と企業の勤務弁護士

前にも述べさせて頂きましたように、家業事務所は、勤務弁護士が一定程度に力をつけると、独立してしまう、という構造的な問題を抱えています。

家業事務所のボスの役割は徒弟制度における「親方」の役割に近く、勤務弁護士は「仕事を手伝ってもらいながら、仕事を覚えてもらい、一人前になったら、独立する。」という位置づけに置かれていることが多いといえます。

家業事務所における典型的な勤務弁護士の採用から独立までのライフサイクルは、およそ以下のモデルに近いのではないのでしょうか？

- ① ボスの仕事が増え、仕事を手伝ってもらうために、勤務弁護士を採用する。
- ② 入所一〜二年は、自分の仕事を手伝ってもらいながら、仕事を覚えてもらう。
- ③ 三〜四年経つと、自分の仕事の手伝いという位置づけから、勤務弁護士に事件の多くの部分を任せ、事件によっては丸ごとを任せられるようになっていく。
- ④ 五〜六年経つと、勤務弁護士はだんだん手伝いの仕事が減り、自分が一人で任される仕事や、個人事件が増えてくる。「そろそろ自立できそうだから。」と、独立話が持ちあがる。
- ⑤ 「急にといいうのも何だし、弟弁がもう少し育ったら。」とか、「じゃあ、今年もう一人イソ弁を採用して、一年経ったら。」ということ、一年ほどお礼奉公して、独立する。

事務所によって、勤務弁護士が一人だったり、五人だったりしますが、いずれにしても一定の年数が経過すれば勤務弁護士は独立していき、一定の人数が保たれます。

家業事務所が家業事務所であり続け、あくまでもボスを中心に仕事をしていく場合は、ボスのお手伝い的な弁護士が常に数人いてくれて、一人前になったら独立する、というサイクルが回ることにはある意味で都合が良いといえます。

逆に、家業事務所が企業事務所を目指して、ボス以外に仕事の中心となってくれような弁護士を求めると、このような勤務弁護士のあり方では都合が悪いといえます。

企業事務所を目指す場合、勤務弁護士は「仕事を手伝ってもらって、一人前になったら、独立する。」という存在ではなく、「一人前になったら、パートナー（共同経営者）として、一緒に事務所を発展させてもらいたい。」存在です。

本章では、勤務弁護士を後者のように「一人前になったら、パートナー（共同経営者）として、一緒に事務所を発展させてもらいたい」存在として捉えて、勤務弁護士が「育つ」環境作りを進める方法を述べていきます。

実際には、このような前提で環境作りを進める場合でも、独立する勤務弁護士は出てきますし、それはそれで良いのですが、事務所としては「できれば残ってもらいたい。」という前提で進めた方が、魅力的な環境作りができ、優秀な人財を集めることができます。

## マネジメントパートナーと専門職パートナー

前項で、パートナーにする基準として、事務所に対するロイヤリティ（忠誠心）が高く、事務所全体のためになるように動ける人をパートナーにする、と述べました。

ただし、それとパートナーに経営上のどんな役割を担ってもらうかは別問題です。

パートナー経営の良いところは、それぞれの先生の志向性や得意な領域を生かして、それをより伸ばす環境を作れることです。

たくさんの勤務弁護士やスタッフを抱えて仕事をするのが得意な先生には、その先生を中心としたグループを作って面倒をみてもらうこともできます。

逆に、人の面倒をみるのは苦手だけど、一人で専門的に研究をしたり、仕事をしたりするのは得意な先生には、そのような活躍の仕方をしてもらうこともできます。

仕事をとってくるのは得意だけど、人とチームを組んで事件処理をするのが苦手な先生には、仕事の導入で活躍してもらい、チームをまとめるのは別の先生にやってもらうこともできます。

積極的に事務所の人事や経営的なことに関わりたい先生もおられれば、そうではなく、プレイヤーとしての役割に時間を割きたい先生もおられます。

それぞれの先生の得意な領域で活躍して頂くことが、最も事務所の総合力を高めることとなります。ですから、ロイヤリティの高い人をパートナーにする、といっても、全員が事務所の人事や経営のことにたくさん時間を割かなければならない、という訳ではありません。

私の知っている事務所では、自分のグループを持って何人かの勤務弁護士の面倒をみる先生と、複数のグループ間の仕事の調整をし、経理面等を含めて日常の事務所全体のマネジメントに関わるパートナーをマネジメントパートナーとし、そうではなく、基本的には自分の事件処理のみを行うパートナーを専門職パートナーとして、二種類のキャリアパスを設けています。

ただし、事務所経営に関する重要な意思決定は、パートナー全員の会議ではかられることになっており、それには専門職パートナーの先生も出席されます。

事務所に対するロイヤリティが高く、それぞれにさまざまな得意領域をお持ちのパートナーの先生が、それぞれ活躍できる環境を提供できれば、力強いパートナー経営を実現することができます。