

# 法務の眼 Legal Eyesight

## 法務に期待される役割の変化

東日本旅客鉄道株式会社  
総務・法務戦略部 法務ユニット ユニットリーダー

塚越亮一 (Ryoichi Tsukakoshi)

### 1 3回の法務部門への異動

私は1994年に東日本旅客鉄道（JR東日本）に入社して、在社30年あまりになりますが、そのうち半分ほどの期間で、本社の法務部門に在籍しています。1回目は1996年から2003年、2回目は2011年から2016年、3回目は2023年から現在に至るまで、自分の役割が違ってきているということももちろんありますが、その区切りごとに、当社の法務部門の仕事の内容や期待される役割が大きく変わってきたと感じています。

昔ばなしのようになってしまいますが、それぞれの時期において私が感じていた当社の法務部門の役割や業務を紹介したいと思います。（なお、この後に登場する組織名は、いずれも当時のものです。）

### 2 1回目の法務（1996年～2003年）

入社3年目に本社に異動したときには、総務部の中に法務課があり、「法規係」「訴訟係」「賠償係」の3つの係がありました。「法規係」は法律相談や商標の管理、「訴訟係」は訴訟の遂行、「賠償係」は現場で発生するトラブル・事故等に関する損害賠償（請求されたり、請求したり）を主に担当していました。

私は、最初は訴訟係の担当として仕事をしましたが、当時は労働事件や用地事件を中心に100件近くの訴訟があり、内容としても会社の施策にかかわるような重要なものも多く、事実

関係の調査を含め会社の法務の役割が必要とされるところが多くありました。

のちに法規係に移って法律相談を担当することになりますが、今のよう契約審査の案件は少なく、鉄道営業制度に関わることなど、当社特有の内容も多かったため、社内の過去の資料をひっぱり出したりして回答していました。

「鉄道会社の法務」としての専門性（特殊性？）は感じやすかったですし、そのことによるやりがいや楽しさはありませんでしたが、社内的には気軽に相談できると思われていなかったところがあったかもしれません。法務の人財も支社の法務などで経験を長く積んだ者が中心で、ようやく私のような「若手」が1年に1～2人ずつ入りはじめた時期でした。相談する弁護士も以前から当社をよく知ってくださっている先生方が中心で、新しい弁護士を開拓するということは（必要性を含めて）少なかったですし、（JR以外の）他社の法務の方とお付き合いするという機会もあまりありませんでした。

ちょうど「臨床法務」「予防法務」「戦略法務」といった法務部門の役割論の話が出ていた頃でしたが、当時の当社の法務部門はまだまだ「臨床法務」が仕事の大半だったイメージです。

### 3 2回目の法務（2011年～2016年）

その後、関連事業部門の法務担当などを経て2011年に本社法務部の「訴訟・賠償グループ」のグループリーダーとして異動しました。「訴訟・賠償グループ」ですので、やはり訴訟や事故に関する損害賠償が担当だったのですが、このときは訴訟の数もだいぶ減って、30件前後になっていました。事件としては個別事案が中心でバリエーションは増えた印象がありました。

当時、Suicaのデータの外部提供に対し批判が相次いだり（結局は外部提供を中止）、（他の鉄道事業者の事案で）認知症の方の人身事故に関

し遺族に損害賠償を請求したことが大きく批判されるなど、これまでの法務の論理（あるいは「JRの論理」）では問題ないと思われたことが会社のイメージにダメージを与えるような経験をするがありました。それらを経て、レピュテーションリスクを法務としても強く意識するようになってきたのもこの頃からではなかったかと思います。

経営法友会などを通じての他の会社の法務の方との交流や、相談する弁護士の範囲も以前と比べるとかなり広くなりましたし、弁護士資格をもっている社員や社会人採用の社員など、法務の人財のバリエーションも増えてきました。

また、私も含めて、他の部署を経験して法務に戻ってくる社員も多くなってきたこともあり、社内的に徐々に「相談しやすい法務」として受け入れられるようになってきた頃かと思っています。

#### 4 3回目の法務（2023年～）

その後、ホテルを運営するグループ会社への出向などを経験して、一昨年（2023年）の6月に総務・法務戦略部の法務ユニットに異動しました。そこで今の法務部門をみたとき、より「普通の会社の法務」に近くなっているという印象をもっています。本社や支社の法務部門を集約したこともあって、各部署からの相談の数は格段に増えており、事業分野が広がっているためか、契約審査の数が多くなりました。逆に、訴訟の数は減っています。

法務部門はかつては個人商店の集合体のようなところもありましたが、順番に担当を割り振ることにより、業務の平準化と情報の共有化も進み、よりサステナブルな組織運営になっていると思います。また、社内公募で法務を希望してくれた社員も増え、今の法務にとって欠かせない人財となっています。

法務のメンバーは、多くの相談に対して1つひとつ丁寧に回答しており、本当に頭が下がります。その意味で、前任者が「法務の眼」（加嶋良行「信頼される法務への道標——法務部長と

して取り組んだ5年間」本誌421号（2009年3月号）、川奈部淳一「法務部門の理想を追い求めて」本誌586号（2022年12月号）でも書いていた、法務部門が目指す方向性である「身近な法務」「ものを言う法務」のうち、「身近な法務」は確実に実現されているのではないかと思います。

#### 5 あえて今後の課題

そのうえで、あえて今の課題として私を感じていることは、「普通の会社の法務」になってきたことにより、法務部門としての強みがどこにあるのかがわかりにくくなっているのではないかと、ということです。

以前であれば、鉄道事故の賠償、用地事件、訴訟など、「これは他の会社の法務にも負けない（かもしれない）」というノウハウを蓄積しやすい環境があったのですが、今は相談の内容も多様化・専門化しており、また、「鉄道事業者ならではの」というよりは、新しい事業に関する相談が増え、当社ならではの感覚がもちにくくなっているように思います。そういったなかで、どうすれば法務のメンバーにやりがいや楽しさを感じてもらえるのかを考えています。

また、今の法務ユニットは株式業務も担当しており（青木義和＝新川浩介＝後藤宏基「法務部門における株式業務の実践とその意義」本誌610号（2024年12月号）参照）、コンプライアンスや取締役会事務局などを担当している総務部門とも組織上同じ部になっています。こうしたリソースを生かし、経営陣からも頼りにされ「ものを言う法務」を実現することも、私自身の課題です。

これらの課題に取り組むにあたっては、これまで以上に他社の法務の方から学ぶ必要があると思っています。最後になりますが、経営法友会の事務局の皆さまや活動を通じてお知り合いになった皆さまにはあらためて感謝を申し上げますとともに、今後ともよろしく願いいたします。