

# 【行政書士が勝ち残るためには】

～競争力の鍵は組織化にあり～

【「行政書士制度 60 周年記念懸賞論文」応募作】

東京都行政書士会  
杉並支部所属



行政書士法務事務所うめざと  
行政書士 村岡雄一郎

## 目次

<b>第一章 時代のニーズに応える</b>	<b>・ ・ 3</b>
<< 第一節 コンプライアンス重視社会における予防法務の重要性 >>	・ ・ 3
<< 第二節 中小零細、個人企業における予防法務 >>	・ ・ 4
<b>第二章 組織性対応の必要性</b>	<b>・ ・ 5</b>
<< 第一節 関連法規、手続多様化、複雑化による個人での対応の困難さ >>	・ ・ 5
<< 第二節 個人事務所での対応の限界と信用性、機動性、専門性 >>	・ ・ 6
<b>第三章 行政書士業界の現状と組織化における障壁</b>	<b>・ ・ 7</b>
<< 第一節 個人事務所が組織化するにあたっての壁 >>	・ ・ 7
<< 第二節 行政書士同士の連帯感形成の壁 >>	・ ・ 8
<b>第四章 行政書士業界で組織化を促すための一つの解決策</b>	<b>・ ・ 9</b>
<< 第一節 総論 >>	・ ・ 9
第一項 行政書士試験への反映	・ ・ 9
第二項 連帯感の形成と組織化の促進	・ ・ 9
第三項 産業界へのアプローチ	・ ・ 9
<< 第二節 各論 >>	・ ・ 10
第一項 行政書士試験の試験構成	・ ・ 10
第二項 企業法務に強い行政書士法人養成研修の設立	・ ・ 10
1. 研修の意義	・ ・ 10
2. 研修の構成	・ ・ 11
第三項 産業界との接点の継続活動	・ ・ 12
<b>終章 ～行政書士としての誇り～</b>	<b>・ ・ 12</b>

## 第一章 時代のニーズに応える

「経済成長」が時代の主役となっていた時代が終わり 20 数年の時が流れている。未だ長き平成不況から脱却出来ないこの期間に、日本社会における企業を取り巻く環境も大きく変わった。

生産者である企業が消費者に対して一方的に商品やサービスを提供し、またその際に起きる諸問題においても消費者が所謂泣き寝入りをするという時代が終わったということは大きな特徴である。現在は情報の増加により消費者の意向が企業の商品やサービスの提供の仕方を大きく左右し、また企業の不祥事や諸問題においても消費者側に有利な状況が多々あるという時代になっている。とりわけ企業の不祥事や商品欠陥における消費者の目は厳しさを増し、企業におけるコンプライアンス、コーポレートガバナンスという論点は、現代の企業に不可欠の経営要素となっているのは論を待たないようである。

こういった時代の背景を汲んで我々行政書士はどう時代のニーズに応えるのかというのが今後の行政書士業界における継続的な発展を考える上で見逃すことは出来ないと言えることから、このコンプライアンス、コーポレートガバナンスという視点において行政書士の生き残りということを初めに論じてみたいと思う。

### 《第一節 コンプライアンス重視社会における予防法務の重要性》

コンプライアンス、あるいはコーポレートガバナンスという観点で、企業法務も対症療法的な対策から予防法務対策への力点の変化が生じているのはもはや一介の行政書士である私が論じるに及ばない状況であるのは疑いのない事実である。

個人情報取り扱い、商取引での法適合性、商品・サービスの管理など、些細な欠陥により大きな訴訟に発展し、結果的に企業本体または役員個人に対して甚大なる賠償責任が発生する。これらのことは一昔前の日本社会においては考えられない出来事であり、言ってみれば「住みにくい世の中」になったのもある種実感である。

しかし、いざとなった時に費やす時間、労力、費用を考えると、利益を追求する企業にとって、本来の業務を円滑にするため予防法務に力点を置くことも止むおえない状況であると言える。それでもやはり本来業務で利益を上げることが主目的な企業にとって予防法務対策を綿密に進めるには法律家の力を借りなければならない場面もあることは避けられない状況である。こうしたことから、昨今において法律家の本家である弁護士法人の巨大化が生じてきたのであろう。

ところで、この企業の予防法務という課題は、今はまだどちらかと言えば資本力の大きい企業向けの課題ではないかと感じる。というのも企業の不祥事において最終的に訴訟という展開に至るものには、やはり商品・サービス力の規模が大きいからこそ社会的にも大きな問題になり、また規模があるからこそ消費者の逆鱗に触れる機会も多くなるからである。そして、訴訟前提で予防を行っている以上、この意味での予防法務という意味ではやはり弁護士の領域と言わざるを得ないと思うのである。

従って、こういった意味での予防法務には行政書士が参入するのは基本的に無理がある。業際という面からも、また根本的な法的基礎能力の差が歴然として存在するのは私の微細な人生経験においても感じるところである。では、予防法務の世界に行政書士はどのように関わるのかというのが次の論点である。

## 《第二節 中小零細、個人企業における予防法務》

歴史的に見ても、行政書士が関与する企業群にはやはりその多くは中小企業、零細企業、あるいは個人企業・商店となることが多いことから、本課題の予防法務への関わりもそのような領域の企業が対象になると思われる。しかし、これらの企業群の中でも予防法務への意識という点では温度差があるため、一口に予防法務というアプローチでは顧客となる企業群からのニーズに応えるには不十分であると考ええる。

というのも、まず中小企業領域において、その「中小」という言葉のイメージとは裏腹にその実体は意外にも大きな市場シェアを持っていたり、あるいは大企業に引けを取らない実績を築いていたりするのも稀ではなく、そのため大きな訴訟の矢面に立たされるシーンがあると言える。こういった理由から企業体力のある中小企業にとって予防法務への意識も普及が早いと感じるので行政書士として関与出来る領域だろうかとも思える。

たしかに中小企業の許認可業務において行政書士のマーケットとなっているのは事実であるが、反面資本力のある中小企業の領域は弁護士のマーケットでもなかろうかを感じる。つまり弁護士と競合する可能性が高いということである。戦わずして勝つという兵法の論理からいうと今一つ行政書士にとっては不利な面もあるのではという側面がある。

そこで、私は、その下の零細、個人企業・商店レベルの予防法務を集中提供するのの一つの穴場ではないか考える。ところが、この零細企業、個人企業・商店へ予防法務の提供を行うに当たり、そのアプローチに課題がある。というのは、そのような領域の事業者の中には残念ながらコンプライアンス、コーポレートガバナンスといった既に多くの人々に知られているはずである予防法務用語すら通じない場合もあるのが事実である。用語自体が通じないのに概念を

理解し、意識し、それがニーズへと発展してもらうにはある種至難の業である。

私の身近にもこのような例があった。とある地方の介護事業者であったが、急成長の末年商数千万の事業規模に発展したものの、社内に誰一人として法務に通じた者もおらず、外部にすら支援者もいなかったため、ある時に行政監査において大きな過ちを知らずにいたことを指摘され、その後も対策に不備があり遂には事業指定取り消し、そして破産という結末を迎えた者がいた。後日知った話であるが、その事業者は開業時に行政手続きを自ら四苦八苦して行っていたため行政書士がそのような手続きをサポート出来ることすら知らず、また運営上の不備への日頃からの対策も行政書士が出来ることを知らなかったと言う。以上のように零細企業や個人企業・商店レベルの人はいざとなって初めて気づくのが普通であるから何も無い状態において「いざとなったら」という予防法務の概念を伝えても理解を得ることが意外に難しい。そこで、これからの行政書士の一つのマーケットとしては、あくまで煩雑な行政手続きをサポートするという切り口で、よりいっそう多くの事業者に「行政書士は何が出来るか知ってもらおう」ことが最大のテーマになり、そこで築いた実績の上に予防法務の概念を伝えていくという場を持つことではなかろうかと考える。

## 第二章 組織性対応の必要性

予防法務の重要性、零細企業、個人企業への提供という点で時代のニーズを考えてきたが、これらのニーズに応えるために行政書士業界に求められる対応ということを模索する必要がある。ここでのテーマは、ニーズに応えるための一番のキーワード「組織性」ということを中心に述べていきたいと思う。この組織性が確保出来ない限り、行政書士業界の更なる発展ということはその速度に鈍りがある可能性が高いのではないかと考える。

### 《第一節 関連法規、手続多様化、複雑化による個人での対応の困難さ》

戦後 60 数年、日本社会は国民全体の努力によって大きな経済発展を遂げ、かつての貧困な時代とは異なる豊かな時代に成熟した。しかし、皮肉なことにその豊かさとは裏腹に、かつての暗黙の了解や、穏便に話をまとめるといった良き日本の風潮は薄れ始めている事柄が多々存在し、また豊かで便利になったがゆえに発生する犯罪、事故というものが生まれるようになった。そのため社会の秩序を維持するために各種法規による取り締まり、手続きの複雑化という現象は今後も留まることはないであろう。

こういった現在及び今後の社会において活動し続けていく企業はよりいっそうそれらの影響を受けることになる。そこで、行政書士がこれからも関わり続ける零細企業、個人企業においてもそのことは言えるはずである。しかし、一

定の規模を持つ企業ならまだしも、資本力を潤沢に持つ企業でなければ一事業者が自ら営む事業に関わる全ての法規、手続きを認識し、円滑にこなし、危機管理を行うことは非常に困難を極めるのは必至であるといえる。

そこでそうした零細企業、個人企業は外部の支援者である行政書士に力を求めてくるわけであるが、一人の行政書士において顧客の事業が抱える全ての法的問題を見出すには労力、時間的に自ずと限界が出てくるであろう。それゆえに、その法的問題を効率良く解決し対応していくためには組織化という課題は避けて通れないものであると考える。

## 《第二節 個人事務所での対応の限界と信用性、機動性、専門性》

このように、現代あるいは今後将来において、企業が永続性を保つには、企業を取り巻く関連法規、手続きの多様化、複雑化と多くの法的変化に目を向けていく必要性に迫られる。従って、そうした必要性に迫られる事業者を外部的に専門的に支援していく役割として行政書士への要求も更に高まると考えられる。では、それらの多様な要求に応えられるだけの能力を準備出来ているだろうかということが問題になる。

現在全国に4万人強在籍する行政書士会会員のうちその9割以上が個人事務所である。法人化制度になって日が浅いという理由もあるし、補助者を多数抱えて大規模化しているところもあるが、基本的には一人商売であると言える。これはここまで述べてきた社会のニーズに対して大きなネックとなっていると感じる。もちろん、個人事務所であっても中には非常に優秀で行政書士としておくのはもったいないと言えるほどの能力を備えた者もいるのはたしかであるが、社会全体のニーズに応えるという意味では少数の優秀な人材だけでは業界全体を支えるというのは困難と感じる。

我々人間社会では、日常生活においても、また事業社会においても、一人より二人、二人より三人というように、組織化を行うと相乗効果が高いのは疑いのないことが多いのであろうと思う。そこで、行政書士業界においても、今後は法人化事務所の増加を促し、組織化を図る必要がある。これは行政書士の生き残りという観点のみならず、顧客である企業にとっても、安心して任せられるという印象、また個人事務所と違う機動性を持つことが出来ると感じる。加えて、やはり一人の人間が顧客の抱える問題について全て処理能力を持っているかということと残念ながらそうでもなく、またこれも残念なことながら、一人一人の人間にはやはり得手不得手というものもあるのは否定出来ず、顧客の抱える問題を専門的な処理能力を持つ行政書士に振り分け、分散処理をすることで効率が良くなるものと考えられる。

### 第三章 行政書士業界の現状と組織化における障壁

零細企業、個人企業への予防法務支援専門家としての行政書士が組織化を図り時代のニーズに応えるという一つの方向性は見出せたものの、一方現状の行政書士業界においてその実現可能性はどれぐらいあるのかということについて考えていく必要がある。

従来個人家業として営まれることが多かった行政書士がこの組織化ということを実現するにあたって私は二つの壁があると考え。一つは、既存の個人事務所が組織化するにあたって抱える壁。そして二つ目は、行政書士業界における制度的な壁である。行政書士が競争力を増強していくにはこれら二つの壁を少しでも取り除いていくことが必要となると考え、また組織化における最終的な解決策を考察する上での一つの根拠としてここで検討しておくことが大事なのではないかと感じるのである。

#### 《第一節 個人事務所が組織化するにあたっての壁》

行政書士事務所の法人化が認められるまでは、従来共同事務所、合同事務所という形態が組織化を図る手段として存在していたし、現在でも何らかの理由により、法人化するまでの準備が出来ていないためこれらの組織形態を取ることが行われている。

しかし、この共同事務所、合同事務所には私はいくつかの欠点が存在していると思うことがある。他士業との合同事務所ならまだいいのだが、特に共同事務所は組織化を図る上で障壁となるものが3つある。

一つ目の障壁は、業務配分と収益格差の問題。共同事務所に在籍する行政書士同士が同分野の業務を取り扱う場合、誰が受託するかということが発生する。もちろん個人を名指し、あるいは個人的な人脈により発生したものは別であるが、事務所名義宛てに依頼が発生した場合の割り当てが問題になる。そして、そうしたことは最終的に個々人の収益的な差になる。ここでお互いが切磋琢磨的に競争心を前向きに持てれば良いのであるが、格差が大きくなるとやはり無意識のうちに優劣の感情が生じるものである。共同事務所は個人事務所の集合体にすぎないため法人の従業員のような給与で営んでいないがための不公平感が生じる場面が多々ある。

二つ目の障壁は、経営権の分散。共同事務所は所属行政書士全員が経営権を握っているため何らかにおける事務所の方向性を判断する上では毎回綿密な意識調整が必要となる。もう少し現実的に言うと一つ目の壁で述べた収益格差において生じる優劣の差でその都度事務所組織全体の行動指針が左右するという傾向にあると考えられる。この意識調整の手間が機動性や一貫性を鈍らせることがあり、求められている組織性としてはいささか脆弱な感じがするのである。

三つ目の障壁は、その経営権の分散から生じる問題であるが、一言で言えばポリシーの衝突である。共同事務所は個人事業の集合体、つまり経済的な収支は各々独立しているためよほどのリーダーシップを持ちうる者が存在しない限り、どこかでその事業方針で個々のポリシーの衝突が激しく起こるのは通常のサラリーマンでは想定し難い壁が存在すると思える。

これらの壁を取り除くことが出来なければ現在の共同事務所は組織として機能しにくい面があると感じる。従って、こうした障壁を生じさせないために法人化という制度を取った方が組織として機能しやすいのであるが、次の所で述べるような理由から法人としにくいこともあり、個人事務所同士が結ばれあって法人化することは機会が希薄と感じる。そうすると、一定の優秀な個人事務所の法人化への発展を待つことになるが、それではやや時代に対応するのに速度が遅い気がする。そこで意図的に法人化を増加する仕組みを取っていく必要があると言える。その解決策は本論文の最終段階で述べることとする。

## 《第二節 行政書士同士の連帯感形成の壁》

前述での、「個人事務所が組織化するにあたっての壁」では、どちらかというところ事務所の経済的な運営面という観点から、個人事務所同士の結合による、または共同事務所が法人化するに至って存在する障壁について述べているが、ここでの「連帯感形成の壁」では、行政書士業界に潜む精神的な壁と言えるものである。

まず、これはあくまで私の個人的な直感といえるものであるが、所謂法律家の本家と言われる法曹界における職業に就くものは、立場が異なっても比較的目に見えない連帯感があるような気がする。その大きな理由としてはやはり司法試験合格後における司法修習時代を経て、「同じ釜の飯を食べている」間に共有している感覚があると感じるのである。試験合格に至るまでは個々の人生の歩みは異なっても、司法修習の時代において同じ目的に向かって意識を集中している間におそらく形成される連帯感というのがあると感じる。この点は実務の世界に入っても継続的に存在するからこそ、法人化するに至ってもその形成が早いのではないかと考える。もちろん、弁護士業務と行政書士業務における収益性の違いから法人化する利点があるかどうかという違いはあるものの、どこかで背後に潜む目に見えない連帯感があるからこそその実現性に違いが出るのではないかという事は一概に否定できないとも考える。

一方、行政書士の場合は、その身分を取得するまでの道のりは千差万別である上、行政書士になった後も多くは個人開業となる点で、行政書士同士が共通の環境の下で一定の時間を過ごすという期間が原則として存在しない。仮に開業後に行政書士同士が連携を図ろうとしても、そもそもが一匹狼的存在で事を



始めているため、気持ちの中で「人は人、自分は自分」という感覚の割合が強  
く、法人化へ至るまでの連帯感の形成において障壁となる感情が多分に存在す  
るのではないかと感じる。もちろんそれが好ましくないというものでは決して  
ないのであるが、組織性を築くという課題の上ではある種致命的なものではな  
いかと感ずることがある。

従って、本論文の最終段階である、行政書士の組織性を築く上での一つの解  
決指針として述べていく中で、ここで述べた「連帯感の形成の壁」を和らぐた  
めの手段も考察の材料の一つとして取り入れる必要があると考える。

## 第四章 行政書士業界で組織化を促すための一つの解決策

時代の流れから、行政書士業界が組織性を強化する必要があるものの、そ  
のために現状で行政書士業界に潜在的に抱える障壁を述べてきた。では、その  
障壁を緩和し、行政書士業界において組織性を促すための方策として考えられ  
る事は何かということ、一つの解決指針をここから述べていきたいと考える。

まず、初めに今まで述べてきたことを整理する意味も込めて、解決策の列挙  
として総論的な話を述べ、その後各々の論点について具体的な運用について  
述べていきたいと考える。

### 《第一節 総論》

#### 第一項 行政書士試験への反映

行政書士が企業に対してより高度な法務サービスの提供を実現するにあた  
ったの前段階として、行政書士となるための試験においてもその素養を習得す  
べきであるという観点から、行政書士試験の在り方の改革が急務となると考  
えるのが一つ目のテーマである。

#### 第二項 連帯感の形成と組織化の促進

行政書士の中でも企業に対する予防法務への志の高い者が時間と意識を共  
有する場を設け、組織化への促進を行う上での活動を創設する必要があると考  
えるのが二つ目のテーマである。

#### 第三項 産業界へのアプローチ

企業への予防法務対策のノウハウの蓄積、そして行政書士同士の連帯感を築  
き、組織化を仮に実現出来ても、そのことは産業界において認識され、活用さ  
れなければ全く意味を為さない、行政書士業界とそれを必要とする産業界  
への認知と相互の意識の交流の場がなければならぬと考えるのが三つ目の  
テーマである。

## 《第二節 各論》

### 第一項 行政書士試験の試験構成

現在行政書士試験は、法律科目と一般教養科目で構成されており、法律科目は行政書士として必要とされる行政法にその配点が多く置かれているのは問題ないと感じるが、一方教養科目においては、以前に比べてその内容は法律専門職に求められる内容になり、法的な実務を遂行していく中で必要な素養を試すものに発展してきてはいるものの、企業への法務サービスの強化という点ではまだ不足している分があると考ええる。

たしかに、現在の教養科目においても、社会の流れを把握する力を養うという点ではあてはまるものにはなっているが、現在でも実務と直結しにくいと言われている行政書士試験において、今後よりいっそう企業における法務サービスへの強化という点では現状の教養科目の内容が試験段階で必要とされるものではないようにも思える。そもそも、社会の流れや経済の潮流を読みながら行政書士としての活動に役立てるという意味では、こういった教養的な素養は試験合格のためにだけ学ぶような勉強に留まるものではなく、あくまで継続的な自助努力として試験後に必要となってくる分野であると言える。

従って、試験段階では現在の教養科目は廃止し、その代替分野として「行政書士ビジネス法務」というものにすると良いと考える。現在の教養科目内の個人情報関連は残しておくことはむしろ必要だが、その他は、多くの行政書士が関わるであろう会社設立実務、あるいは許認可等、また予防法務実務において必要とされることが多いものに関する問題としていくべきである。会社設立実務に関しては、開業後に学ぶというのではなく、行政書士としての必須業務というぐらいの位置付けで試験段階で身に付いていても何も害は無いものと感じる。また例えば、許認可関連で言えば、相談者から持ちかけられた話の中で、「この相談者に必要となる許認可を選択せよ」という形式である。行政書士の本来業務はやはり許認可の専門家であるという意識も養える機会になるし、開業後もその素養は十分活かされるのではないかと考える。

### 第二項 企業法務に強い行政書士法人養成研修の設立

#### 1. 研修の意義

行政書士の組織化にあたっての専門の研修を設けることを示すが、現在多くの研修に見られるように受講してそれで終わりというのではなく、修了生同士で法人化を目指すプログラムを設立することである。

また、この研修を通して企業法務に対しての素養を研鑽するのみならず、目的意識と時間の共有により連帯感を築き組織化を強化するための前段階としての役割を持つものである。この研修の意義はあたかも司法試験合格者に対し

で行われる司法修習に類似した仕組みとして捉えていくものとする。

## 2. 研修の構成

(ここでは話の仮定として受講希望者が100人いるとする)

### ①初期講習(2か月)

初期講習の受講は希望者全員受講可能とする。内容としては、会社法をはじめとする予防法務の基礎とする。そして受講終了時期には効果測定を行い、通過可能者は50人とする。つまり不通過者の割合が決まっているということにしておく。その趣旨は、法的な能力を試すということに留まらず、本当に企業法務に取り組む姿勢や関心が継続しているかを試す場でもある。俗に言い換えると「でもしか受講生は退いていただく」ということである。

### ②中期講習(3か月)

この段階では、行政書士が関わることの多い業種において必要とされる予防法務の学習、そして産業界において法務に携わっている人、経済の流れに詳しい方を招き産業界において必要とされる法務サービスのことについて教をいただくことで社会のニーズというものを把握する感性を磨く。因みにこの段階で外部の方を招くことにしたのは、初期講習を通過した者は既に企業法務に対しての意識は高くなっている者が多いと思われるので招く講師の方の熱意にも応えられるのではないかと考えるのが理由である。

この中期講習の終了時点でも効果測定を行い通過可能者は25人とする。また、この効果測定では試験と合わせて、次のグループ研究で課題としたいテーマを提出する。

### ③グループ研究(4か月)

中期講習で通過者から提出されたテーマの中で評価の高いものを5つ選定した上でグループ分けを行い、25人の通過者は各々希望のテーマのグループに所属する。そして、4か月の間そのテーマに基づき実務へつなげるための研究を行い、次の法人化へのステップにおける事業計画を作成していくことが目的となる。

また、この研究期間は共通科目として営業ノウハウの素養を身に付けるため、営業ノウハウに強い方を行政書士界の外部、内部より招き学ぶ時間も確保していくこととする。

### ④法人設立(3か月)

グループ研究期間に各グループが作成した事業計画の中で、評価を得られたグループは法人設立の準備を行うことができることになる。ここで、法人化が認められたグループは書士会より資本金となる資金の援助を受けられる。もちろんこの資金援助は所謂融資である。ただ、金融機関で借り入れる融資と異なり返済開始までの据え置き期間の長いものにする等の緩和措置

があることとする。

### 第三項 産業界との接点の継続活動

行政書士が産業界において更なる必要性を感じてもらい、また行政書士も絶えず産業界のニーズを捉え続けていくためにも産業界との交流の場が必要と考える。そのために、産業界の各種業界団体との交流会を定期的を開催し、営業活動としての場にもしていくことを図ることとする。この交流会は前述の研修においてグループ研究の段階まで達した者は全て参加可能とする。

## 終章 ～行政書士としての誇り～

昨今行政書士試験の難易度は上昇の一方であり、難関国家試験の一つともされている。こうした難易度の高い試験に立ち向かい、増加する受験者数の中で高い希望を持ちながら受験し毎年何千という人が合格を果たしていくのだが、その後の開業において継続の道筋を付けられずに廃業していく数もまた多くあるのも事実である。

たしかにそれは実務家としての行政書士の能力に欠けている者も多々あることが理由でもあろうが、持ちうる能力を発揮できる場や機会に恵まれずに消えていく者も少なからずいるのではないかと考える。社会においては今後もますます法的サービスの提供を求めるニーズは高まることは間違いないことであるにも関わらず、行政書士業界内部における障壁のために多くの人材を育成する機会を失ってしまうのはいささかもったいない気がする。せつかく難易度の高い試験を通過したのだから出来る限りこの行政書士の資格に対する誇りを失わずに済むように過ごせる人がいることを願い、そのために収益性を高めるための能力を身につけるための場を創設していくことを望む次第である。行政書士自身のためのみならず、結果的には社会の中に一人でも多くの幸せを創り出していくことの出来る人材が継続的に生まれることを切望してやまないのが本論文を書いた理由である。

以上