資料３

AI時代、組織内弁護士に残る仕事

実行は分散し、判断は集約される

法曹養成制度改革連絡協議会

（法務省・文部科学省共催）

2026年10月13日

弁護士　渡部 友一郎

Airbnb, Associate General Counsel ／ 日本組織内弁護士協会理事

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。

自己紹介：利用者でも設計者でもある「中間」の立場から

弁護士 渡部 友一郎（わたなべ ゆういちろう）

東京大学法科大学院修了。英国系法律事務所、DeNA法務部、2015年から Airbnb。

Airbnb, Associate General Counsel・Airbnb 日本法人 取締役・法務本部長。Airbnb法務部門にて、グローバルの Legal Technology リード。法務部のAI導入を、利用者・設計者として担当。

著書として、①『リーガルリスクマネジメントの教科書』、②『組織内弁護士の教科書』（日本加除出版）、③『法律実務家のための公共政策・ルールメイキングの基礎知識』（有斐閣）など。

本日の立ち位置

司法サービスの「利用者」（企業）と「提供者」（弁護士）の両方を、複数の法域を管理する国際的な職場で毎日経験。

法務AIを自分で選び、設計し、チームで試行錯誤し、失敗も引き受ける立場です。

今日はこの「中間」から見える景色を、事実と意見を分けてお話しします。

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。

本日の3点（15分）

1

問いを置き直す

「AIに代替されない業務は何か」ではなく、「AIで法務は何が新しくできるか」から始める。

2

実行は分散し、判断は集約される

法務の作業はAIが並列に担う。判断と責任の重みは、むしろ人間に戻ってくる。

3

残る仕事は「責任を事前に配置する」設計

①指揮・②統合・③監査・④変更・⑤停止。法曹に求められる能力は、ここから逆算できる。

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。

1　問いを置き直す

私自身の思考の修正から

「代替されないもの探し」から「新しくできること探し」へ

羽深宏樹 弁護士（京都大学）講演資料（内閣人事局 AI時代の国家公務員の在り方に関する検討会第1回 資料3、2026年8月17日）を法務に置き換え

	ゴール固定型	ゴール変動型
問い	今の法務業務のうち、 AIに代替されないものは何か？	AIによって、法務が新しくできるようになることは何か？
出発点	現在の業務	法務が実現すべきアウトカム（リーガルリスクマネジメント）
人材像	判断・調整・責任	ガバナンス・システムの設計・運用

私も最初は左の問いを立てていました。現在は、問いを右に変えました。
今日の話は右の問いから始めます。

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。

私の現場から：法務 AIは4年で何が変わったか

2022～2023年

- 法律事務所向けが中心。
- 英語以外の対応は不十分。
- 「質問に答える」道具。
- 人が一問ずつ対話して使う。
- 法務部門では、まだまだ「贅沢品」。

2026年（現在）

- 英語・日本語・韓国語の読解・分析は、私見では、専門家に比肩する水準。
- 契約レビュー、法令調査、翻訳、要約、比較、下書き、複数のエージェントが並列に担う（送信ボタンの一歩手前まで自動化）。
- 「質問に答える」存在から「仕事を引き受ける」存在へ。

「新しくできるようになった」と感じた瞬間（韓国の高等裁判所の判決を一瞬で日英両言語で整理し、図示。）

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。

2　実行は分散し、判断は集約される

岡野原大輔『ヒトとAI』（岩波新書、2026年）第16章

多数のエージェントが手足のように

並列で動く一方で、

どの結果を採用し、どの方向に進むかという判断は、

限られた人間の側に集まる。

岡野原大輔『ヒトとAI』（岩波新書、2026年）第16章「仕事の再設計」

「人間の仕事は軽くならない。質が変わるのだ。」

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。

法務業務を分解すると、AIが入る場所と人が残る場所が見える

岡野原 氏は、業務を「探索・判断・実行・確認」に分け、終了条件を定めやすい工程からAIが入ると説く（第16章）

探索	判断	実行	確認
判例・法令・契約条項の調査、選択肢の列挙(リーガルリスクの特定・分析)	どの案を採り、どのリスクを引き受けるか(リーガルリスクの評価)	リスク低減策の実行、書面の下書き・修正（リーガルリスクの対応）	出力の検証、前提の監査、止める・変える
主に AI が担う	主に 人 が担う	人と AI が互いに担う	主に 人 が担う

暗黙のうちに共有されてきた目標や制約を、AIにもわかる形で言語化する必要が生じる。

「あえて書かなくてもよかったことを書かなければならない場面は、確実に増えていく」（同章）。

これは、法律家が最も得意な仕事です。

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。

3　残る仕事は
「責任を事前に配置する」設計

技術側（岡野原氏）と制度側（羽深氏）が、別々に同じ能力像に到達している

能力マップ：二つの独立した源泉が、ほぼ一対一で対応する

左：岡野原『ヒトとAI』第17〜18章・第28章 ｜ 中：羽深 資料 ｜ 右：私見

岡野原 氏（AI研究者）	羽深 氏（法学・AI政策）	企業法務への翻訳（渡部・私見）
指揮：目的・制約・優先順位を定め、更新し続ける	ゴールを定める力：何をAIに実現させ、何を守るかを言語化する	事業目的とリスク許容度を、曖昧さの所在まで含めて文章にする
統合：複数の結果から一つを選び、判断として引き受ける	アカウンタビリティを果たす力：根拠を示し、責任を取る	「どれもそれなりに良い」中から一つを選び、経営に説明する
監査：根拠・前提・承認の履歴を追跡可能にする	リスクと便益を構造化する力	AIの出力を自分で検証する「地図」（基礎法学・判例の体系）
変更：結果が確定する前に進路をずらす	フィードバックサイクルを回し続ける力：観測し、ずれを見つけ、直す	権限・承認・情報源の設定を見直す。ガイドライン・規程の改訂
停止：不可逆な境界を引く	仕組みを設計する力：ルール・技術・運用を組み合わせる	止める権限を事前に設計し、必要な時に実際に止める

羽深氏は「判断・調整・責任」を旧来型の人材像に置くが、岡野原氏の責任は事後の引受けではなく「ハーネス設計＝最初の責任配置」。両者は「設計」で一致する。

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。

私の現場から：止めた、変えた、引き受けた瞬間

AIの出力を自分で検証する力が法務の結果を変える

止めた／変えた場面

ある新規事業に対するレビュー（リーガルリスクマネジメント）において、AIの結論は、一見すると、法的には成立していたが、事業の前提が変わり続けていた。私は出力を止め、前提から、その都度、点検し、書き直しを実行させた。

この場面で使った能力（私見）

監査：「もっともらしい」だけかを見抜く基礎知識。

停止：止める権限が事前にあった。だから止められた。

統合：止めた後、誰が何を引き受けるかを説明できた。

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。

人が引き受ける局面:「止める・変える・引き受ける」

人が引き受ける局面が残る(私見)

止める

事業部が進めたい案件に「進めない」と言う場面。不可逆の境界を引く。

変える

結果が確定する前に、前提や権限を切り替える場面。「なぜ変えるのか」を相手の顔を見て説明する。

引き受ける

「どれもそれなりに良い」中から一つを選び、自分の判断として固定する場面。リーダーや上位管理職だけではなく、若手・中堅にも降りてくる(第 17章参照)。

Q:なぜ人か?

A:「恐れない」からではなく「引き受けざるを得ない」から

ヒト	AIエージェント
有限(寿命がある)	無限に存続する
単一(複製できない)	複製できる
リセットできない	リセットできる

だから人は、行為の結果を自らの利害として引き受けざるを得ない。AIは、恐怖や評判を設計上ある程度は模倣できても、結果を負う主体にはなれない。

「ヒトには死という不可逆な有限性が内在している。一方AIにはそのような終わりは原理的に存在しない」(岡野原第18章)

想定される反論:「評判や罰則に反応するAIは設計できる」への答えも、この構造にある。反応の可否ではなく、有限性の有無が、主体を分ける。

法人も無限に存続し複製できるが、清算という終わりを制度が用意し、責任は最終的に自然人に帰着する。この整理は八木田美樹氏(一橋大学大学院法学研究科 特任准教授)のご示唆による。

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。

法曹養成への「問い」（私見）

内閣人事局も国家公務員について同じ問いを立てています

（AI時代の国家公務員の在り方に関する検討会、令和 9年1月取りまとめ目途）

問 1

若手の育成機会は空洞化しないか

「上司の判断プロセスが観察しにくくなり、若手の挑戦・試行錯誤の機会が縮小する可能性」（内閣人事局 資料6）。司法修習・OJTにも同じ構造が生じうる。

問 2

「地図」なき者に、ナビは使いこなせるか

「思考のプロセス自体を AIに委ねてしまえば、人間は AIが出力する結果の妥当性を検証する術を失う」（岡野原 第21章）。基礎法学の地道な学習の価値は、むしろ上がる。

問 3

試験は何を測るのか

岡野原氏は、試験が AI前提の**「実務シミュレーション（監査能力）」と完全クローズド（持込一切禁止型）の「裸の知性」の試験に二極化する**と見る。

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。

責任とは、事後的に探し出すものではなく、
事前に配置しておくものである。

岡野原大輔『ヒトとAI』第15章

法、契約、規程、ガバナンス
「文化が暗黙に担ってきた制御を、制度として明示的に実装し直す」（第16章）仕事は、
まさに、法律家が得意とする仕事です。

まとめ：AI時代、組織内弁護士に求められる能力

1

問いを置き直す

「何が残るか」ではなく「何が新しくできるか」。出発点は業務ではなく、事業と社会のアウトカム。

2

実行は分散し、判断は集約される

作業はAIが並列に担う。人間の仕事は軽くならず、質が変わる。判断と責任の重みは人間に戻る。

3

責任を事前に配置する設計

指揮・統合・監査・変更・停止。それを支える「地図」としての基礎法学。止める権限を先に設計する。

消える業務を占うより、『何が新しくできるか』を問える人を育てたい（私見）

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。

Appendix: 最新の話題提供

TechLaw Fest 2026 から

シンガポール、2026年9月9～10日

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。

Appendix

話題提供（1）：シンガポールの法学教育の一事例

情報共有です。TechLaw Fest 2026（2026年9月9〜10日）の私のメモに基づく要約（比較・評価の意図なし）。

守るもの

基礎知識は守る

シンガポール現地の主要法学部（学部長）の3本柱。①各分野の基礎知識を守る。②ツールの限界を知り、いつ人が介入して機械の答えを覆すかを判断できる。③事業・商業の文脈を理解する。ベンダーへの問いは一つ、「あなたの機械は学生が考えることを助けるのか」。

測り方

書いたものは読んだものとして扱い、質問で追い込む

学生は「非試験環境では全員がAIを使うと想定してほしい」と答える。よって持ち帰り課題は能力測定として信頼しない。口頭で前提・例外・政策的根拠を問う。期末は持ち込みなしに戻す。『fully augmented（AIあり）」と「unaugmented（AIなし）」の2軸で評価する案も。

育て方

メンタリングは、以前より重要になる

AIが一次ドラフトを作るなら、若手はどこで判断力を得るのか。答えは、シニアがAI生成文書を前に「なぜこれを考え、なぜあれを考えなかったか」を一緒に検討する時間。その責任を大学に転嫁せず、シニア自身が引き受ける（現地法曹団体の会長・法学教授の趣旨）。

一つの観察として。岡野原が予測した「ディフェンスとしての試験」（コラム　163〜165頁）と、海外の一校が始めた「質問で追い込む」評価は、似た地点を指しているように見える。

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。

話題提供（2）：発注側は「時間」より「答えと文脈」に払う

情報共有です。TechLaw Fest 2026（2026年9月9〜10日）の私のメモに基づく要約（比較・評価の意図なし）。

発注側（企業法務）の声

世界的AI企業の法務責任者：「規制文書を読むための20時間のアソシエイト・レビューには払わない。数分で答えに到達するためにAIを使うことを期待する。」

世界的IT企業のコンプライアンス責任者：「答えの価値に払う。何時間投入されたかは知ったことでない。」

グローバル企業の法務責任者：「AIを使うことは、もう交渉の余地がない。」

それでも残る価値

世界的AI企業の法務責任者の比喩：「法律が何を言っているか」ではなく、「その国で実際にどう動くか」。交通ルールの一覧ではなく、ある国で信号が実際にどう扱われるか。

AIで一次案を作り、人には検証と現地の文脈、そして判断を求める。

＝ 前頁までの「監査・統合」と同じ場所に、対価が集まり始めている。

一つの問いとして（私見）：「20時間のレビュー」は若手の下積みでもあった。市場がそれに払わなくなるとき、判断力を育てる場をどう確保するか（14頁 問い1に接続）。

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。

出典

- 岡野原大輔『ヒトとAI』（岩波書店、2026年）特に第15〜18章、第20〜21章、第28章
- 羽深宏樹「『責任あるアジャイル・ガバナンス』における国家公務員の役割」内閣人事局 AI時代の国家公務員の在り方に関する検討会（第1回、2026年8月17日）
- 内閣人事局「AI時代の国家公務員の在り方に関する検討会 事務局説明資料」同検討会（第1回、2026年8月17日）
- 人工知能基本計画（令和8年7月14日 閣議決定）
- 渡部友一郎『成長を叶える組織内弁護士の教科書』（日本加除出版、2025年）

＊所属組織又は団体の見解を代表しない個人の見解です。