

国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会（第2回） 議事要旨

日時：平成30年2月16日（金）9:00-12:00

場所：経済産業省本館17階第2特別会議室

出席委員（8名）

名取座長、石島委員、軽部委員、平泉委員、平野委員、藤井委員、水野委員、三村委員

議事概要

伊藤臨時委員及び水野委員よりこれからの法務部門に求められる機能について、平野委員より法務人材の育成の在り方について、文部科学省よりこれまでの文部科学省の取り組みについて説明の後、討議が行われた。主な意見は以下の通り。

- ・ 既存のルールを変えていくことも視野に入れて、社内をリードしていくのが、法務部門にとって必要と改めて認識。
- ・ ただ、そういう人材をどう育てるのは難しい課題。1人前になるには10年かかる。
- ・ 教育・育成の機会を多く作っておいて、各人がそれぞれのステージで選択できるようにするのが大事なのではないか。
- ・ 教育の面は、何をインプットするのが注目されがちだが、「どういう人材が必要か」という出口のイメージを持って、議論して確認する必要がある。
- ・ 「多様な人材が必要」という意見には誰も否定しない。ただ、そういう漠然としたイメージだとどの領域にも通用しない人を育てることにならないか。
- ・ プロフェッショナルを突き詰めることが大事。
- ・ 法務部門の社内コミュニケーションの形として、複数のチャネルがあることが大事。リスクマネジメントの観点だけでなく、ビジネスオポチュニティを拾うこともできる。しかし、複数のチャネルをもつと責任分界点がわかりづらくなることもあるので、誰がどこまでやって、どこはやらないのかということを決めておかないと実際は混乱してしまい、ビジネススピードがスローダウンしてしまうので注意が必要。
- ・ 日本の企業組織は、「連携」を強みにしていた。ビジネス環境が複雑化している中、属人的な能力に頼って対応するのはよいよ限界に来ているのではないか。
- ・ 法務機能がうまく機能した事例（成功事例）をデータベース化するなどして、多くの人に見せることが大事。
- ・ グレーゾーンをリスクではなくチャンスととらえて実際のビジネスの場面で成功した「サクセスストーリー」をロースクールや司法修習などで、法曹人材のタマ

ゴに共有する仕組みがあれば、若い人たちへの進取のマインドの醸成につながるのではないか。

- ・ 「サクセスストーリー」の背景には表に出てきていない事情等があり、経緯や立場によっては本当に成功事例と見てよいのかという議論はあるだろう。
- ・ 経産省のグレーゾーン解消制度を利用した事例は公表されており、それらの一つ成功事例として打ち出すのはあり得るのではないか。見せ方も重要。
- ・ 人材育成の方法として、「サクセスストーリー」を共有するのは、マインドやモチベーションの醸成に加えて、どのようにソリューションを生み出すのかを疑似体験により学ぶという意味でも有効である。成功例だけでなく、失敗例を共有してもいいし、法的な面からうまく守れたという例を共有してもいい。
- ・ 「サクセスストーリー」を作れるのは、相当程度のリーガルスキルがあることが前提となるのではないか。スキルが高い人はソリューションを提案できる一方で、スキルが低い人はアイデアも出せない。
- ・ グレーエリアでのリスクテイク、「やっていい」「やってはいけない」をどういうフレームワークで判断するか。この点について、十分な議論はされていないし、一致した見解もないのが実情。
- ・ リスクが現実のものになったときの負のインパクトと、ビジネスを進めなかったことによる失われる機会を考慮することを前提として、ロジックが有り、最終的には裁判等で負けたとしても「見解の相違です」といえるような自信があるのであれば、ビジネスを進めるという判断をしてもいいのではないか。
- ・ しかし、会社の中で、リスクを負った判断をできるのは一握りであり、勇気がいること。法務の担当者の中には、リスクが全くない状況でないとビジネスを進めてはいけないと思っている人も相当程度いると思う。
- ・ 以前に比べて、法務部門に期待される役割が増えてきているので、各方面でいろいろな意見がでるのだと思う。
- ・ 会社として、法務部門に期待されているのは第一に「守り」の面。しかし、それだけでいいのかという弊害も出てきている面もある。
- ・ 一つの組織で、「守り」と「攻め」を担う場合、そのバランスを取るのが難しい。
- ・ 法務部門を目指している人材はどちらかというと、淡々と目の前のことをこなすタイプが多い。その中で、異端児というか革新的な人材も中にはいて、その人は会社の中で期待されている「守り」にあきたらず、社外に新しいフィールドを求めて出て行ってしまふ。これに対して、会社としてはどうすればいいか悩ましいところ。

- ・ 法務部門以外の営業部門や経営企画部門の人に、戦略法務のような考えを持つようにする方がソリューションは早いのではないか。会社全体のリーガルレベルを上げていくのも一つの手。
- ・ 企業としては、単に法令に関する情報だけでなく、世の中の情報を収集して状況を見極めていく必要もあるが、その役割を法務部門が担うことが適切かどうかは議論の余地がある。
- ・ ルールを守るのは前提としていたのが法務機能の伝統的な機能だった。しかし、ルール、その解釈・運用は変えられるのだという発想することも法務機能に求められる役割として拡大している。この中でもルールの中身を変えるのはロビイングの領域でもあり、時間もかかる。
- ・ 欧米企業もルールは守らなければいけないという大前提は持っており、ルールを破っていいという指示を経営者がすることはない。（日本企業は）これから（法務機能の役割について）どこに重点をシフトしていくのかという議論が必要。
- ・ いったん会社に入った人への教育（リカレント教育）が重要。
- ・ 働きながら教育ができるように、使い勝手がよく、さらに体系的に学べるようないいコンテンツがあればいいと思う。
- ・ 社会人になってからは、ロースクールの全科目を履修となると難しいが、選択できるオープン・コースのようなものをもっとあればと思う。
- ・ 先例どおりの発想をするだけの教育ではもう限界があるのではないか。全く先例のないことに対しての答えをいかに見出せる能力を養うかという問題。
- ・ 教育現場で、クリエイティビティを養うことに対する取り組みについて何か紹介できることはないか。
- ・ 例えば東大のロースクールに国際契約交渉という科目がある。そこでは、M&Aや電子商取引など、学生にとっては未知の仮想事例を使い、英語で契約書ドラフトを作って米国のロースクールの学生と模擬交渉をする。ドラフト作成や交渉に当たっては、法的知識に加え、ビジネスモデル理解力やリスク想像力、解決のためのアイデア力や下手でも通じさせる英語力、コミュニケーション力が必要。また段取り力もないと交渉がうまく進まず、時間切れになるプレッシャーもある。企業法務人材に必要な創造的学びが得られる機会だが、この科目にチャレンジしてくるロースクール生は多くはない。チャレンジしてくるのは、様々な能力を広げたいと考えている意識が高い学生、勉強に余裕がある学生等に限られている。
- ・ 委員からのプレゼンで、「適法性を離れてブレインストーミングをする」という話もあったが、それはいいアイデア。欧米企業も同じようなことをやっている。
- ・ 法律としての適法性に加えて、社会としての適切性についても考えるべき。
- ・ 適切性は時代や地域によって変わる。社会が変わっていくことに対しての見立てをつけることも広く法務教育に含まれるのではないか。

- ・ 法律の相対性という問題だが、法域によって法律は異なるため、全世界の法域の全ての法律にコンプライするのには実際上不可能ということもある。といっても日本の法律だけ守っていればよいということでもない。法律の相対性について、会社としてどのようなポジションをとるのかは、本質的な問題である。
- ・ 現実的な対応として、重要性の高い分野では、グローバルコンプライアンスの社内基準を世界の中でも一番厳しいと思われる欧米レベルの法律に合わせることはありうる。現地のことは現地にそれぞれ任せるというスタイルもありうるかもしれないが、例えば独占禁止法違反のようにグローバルレベルで問題となるような後ろ向きの案件では難しい。
- ・ 前向きの案件と後ろ向きの案件は分けて考えて、後ろ向きの案件はグローバルスタンダードで厳しいコンプライアンスをやる。そこには経営の裁量が働く余地はあまりない。一方、前向きなものは、考え得る法的リスクをすべて法務部で整理した上で、現地の状況を踏まえながらいろいろな保険もかけ、最終的に取れるリスクということなら後は経営判断に委ねるということではないか。
- ・ リスクへの向き合い方は、会社や経営者ごとに異なる。経営者の判断にリスク評価を織り込んでいく必要がある。
- ・ 現時点の法令を前提にすると「できない」と判断した事案であっても、「5年先を考えると」と当時の上司に言われたことが記憶に残っている。法律家は、今の世の中でどうかと考えがちだが、将来、現状の価値観が正しいことになっているかを考えることも必要。
- ・ ある経営者も同じ発想を持っており、進めるべきビジネスに合わない法律なのであれば、変えるべきといていた。欧米の経営者も同じ発想を持っている。
- ・ 今日は、戦略法務の具体的な事例の議論があり有益だった。
- ・ 「サピエンス全史」という本の中で、法は空想や虚構であり、絶対的なものではないとある。ハイネマン氏も、「Is it right? (何が正しいか。)」と法の背後にある倫理やロジックを問うことが大切であり、今は合法であってもゴールマウスが動くかもしれないし、今は違法でもゴールマウスは動かせるかもしれないことを指摘していた。
- ・ (合法ラインという) ゴールマウスを動かすロジックを持てる人がいい法務パーソンなのではないかと思う。
- ・ 法務人材の育成については、OJTが一番良いのだが、企業内で様々な案件について実体験を積んでいくことは難しい。なので、実体験に近い経験ということで、ケーススタディが役に立つ。自分の頭で考える機会をどう作るかがポイントである。
- ・ 大学の教育でも実務家(主に弁護士)による教育に力を入れているところもあり、そこでは、実務家の経験を踏まえて、法律や理論をどのようにして解決のた

めの適切なロジックに落とし込むのか、その考え方やアプローチの仕方を学生に学んでもらうことができる。そこに、経営法友会や企業法務の方が、もっと関わってもいいのではないか。

以上

お問い合わせ先：

経済産業政策局 競争環境整備室

電話　： 03-3501-1550

FAX　　： 03-3501-6046