

### 経営法務人材スキルマップ

【ねらい】

- 広く企業経営に関わる法務人材を念頭に「スキルマップ」の一般的なフレームワークを示す趣旨で作成した。各社の状況に応じ、例えば、法務の職種を複数に分割して職種毎に特化したものを作成したり、スキルやマインドを詳細にする、職位をより詳細化するなど、適宜にカスタマイズして作成することが望まれる。
- 横軸に、左から「スタッフ」、「プロフェッショナル」、「マネジメント（管理職）」、「GC、CLO、法務出身CEOなど」を並べているが、左から右に単線的に職位があがるというのではなく、「プロフェッショナル（専門職）」と「マネジメント（管理職）」は職位として並び立つ位置付けである（いわゆるデュアルラダー）。よって「スタッフ」中の上級者が「マネジメント（専門職）」に進むことや、「プロフェッショナル（専門職）」中の上級者が直接「GC、CLO、法務出身CEOなど」に進むこともあり得る。
- 横軸の「スタッフ」の項目は、法務部門人員が充実している企業の法務部門の若手から中堅までのスタッフや通常の専門職レベルまでの職員が該当し、「プロフェッショナル（専門職）」の項目は、同企業法務部門のシニア専門職や高度専門職レベルの職員が該当することを想定している。
- 縦軸の項目の構成としては、前段は、法務人材として求められる基本的能力を示し、後段は、本報告書において企業法務が実装すべき機能として列挙する三つの機能ごとに、その機能発揮のために求められる能力を示している。
- スキルマップは、法務人材と上長が、本人の成長の進捗を評価・確認する際や、キャリアプランを定期的に話し合う際に活用するツールであるとともに、本人にとっても、自分が目標とする職位に到達するために強化すべき事項を確認するための道標としても活用できる。

|  | 内容  | 要求レベル及び要件  |  |   |  |   |
|--|---|--|--|---|--|---|
|  |   | 法務業務   |  | 管理業務  | 経営   |   |
|  |   | スタッフ   | プロフェッショナル（専門職）   | マネジメント（管理職）   | GC、CLO、法務出身CEOなど   |   |
| 概要   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・若手～中堅や通常の専門職レベルまでを想定。</li> <li>・上長の指示を受けながら、基本的な対応ができる。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・シニアな専門職や高度専門職レベルを想定。</li> <li>・法務担当者として高度な専門性を身に着けていく者。</li> <li>・高度な専門性に基づいて、自ら、チームと、場合によっては法律事務所等を使いながら、複雑な提案・調整等を行うことができる。</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・法務機能を発揮する組織（法務部等）の運営を行っていく者（法務部長等）。</li> <li>・法務専門家としての能力に加えて、マネジメントスキルを有し、効率的・効果的に組織を運営できる。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「法務担当」の枠を超えて、経営に参画する立場の者。</li> <li>・法務専門家としての能力に加えて、社全体を俯瞰する広い視野を持ち、長期的視点に立って会社全体にとってのベストを判断できる。</li> </ul>  |   |
| 【基本的能力】  |   |  |  |   |  |   |
| 企業人としての基本的能力   | 事務処理力   | 担当案件を正確かつスピーディに処理する力、スケジュール、段取り力   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・主体的に自らのスケジュールの立案・調整し、これを正確かつスピーディに処理できる。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・担当する案件の進捗に影響する関係者の進捗にも配慮してスケジュールの立案・調整し、これを正確かつスピーディに処理できる。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自らスケジュールの立案・調整・処理が行えるだけでなく、部下に適切かつ迅速に指示できる。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・優先順位をつけて、会社全体の案件の進捗に目を配り、指示を出すことができる。</li> </ul>  |
|  | ビジネスの理解   | 自社の事業の収益構造、他社との法的な関係の理解  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の事業の収益構造や法的構造を理解し、その強み、弱みを理解している。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の収益構造や法的構造にインパクトを与える状況の変化を察知できる。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の収益構造と自社ビジネスに対する法規制を理解した上、常に業界の動向を見極め、会社が次に行うべきことを提案できる。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の長期的な持続的成長のために必要な情報を常に集め、会社の事業展開が持続的成長を維持できる方向を保っていることを確認し、そうでない場合は方向修正することができる。</li> </ul>   |
| 法務人材として身につけるべき法的素養<br>(管理職及び経営職については、経営に携わる法務人材として身につけるべき素養) | 法律等の理解力<br>(分野は各社の業務上の必要等に応じる)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・法務担当者として持つべき法律等に関する理解（基礎、専門、業法、手続、国際等、会計等他分野）</li> <li>・継続的に自己学習ができる（教育機関・関係団体等の活用含む）。</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務上必要な法律、政省令、通知、業界ルールなど事業に適用される一連のルールの理解（関連の法的文書を正確かつ十分に理解・評価できる水準）。</li> <li>・業務と関連する範囲で、自ら社内内外の学習機会を利用し、継続することができる。</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務上必要な法律、政省令、通知、業界ルールなど事業に適用される一連のルールを踏まえ、社内ルールの作成や法的枠組みの提案ができる。</li> <li>・業務との関連性に関わらず、自ら社内内外の学習機会を活用し、継続することができる。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・企画立案、管理統率業務ができる。</li> <li>・グローバル及びローカルの双方の観点から、会社事業に関連する重要な法令・規制、執行のトレンドを適時に把握することができる。</li> <li>・上記を踏まえて、会社への影響を的確に判断するとともに、社内への情報発信・社員への啓蒙の必要性、関連する法令の遵守体制の整備・強化の必要性等を判断し、適時にこれを実行、あるいは経営への提言を行うことができる。</li> <li>・上記目的のために、各地域において、重要な法分野ごとに、最適な弁護士、その他の外部専門家の起用体制の整備を行うことができる。</li> <li>・会社に重大な影響を及ぼす法分野については、自らこれに精通するとともに、必要に応じ、経営に対し、発信・解説・注意喚起を行うことができる。</li> <li>・個々の法務部員に対し、法務専門性の向上に向けた努力を行うよう常に鼓舞するとともに、法務専門性強化のための効果的な研修を設計し、実行に移すことができる。</li> <li>・法務関連に限らず、必要な知識が得られる機会には積極的に参加し、自社の立ち位置を外部に示すことができる。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社経営の在り方を、法務の知識を活用しつつ、それを越えた視点で、経営学、会計・税務など隣接分野を含む知識も活用しながら、経営全般について常に的確な経営判断ができるよう、知識の集積や自己鍛錬を行うことができる。</li> <li>・法務を起点として、経営全般に関する社外の優秀人材との人的ネットワークを構築し、会社経営に有益な情報・見解を適宜入手することができる。</li> <li>・業務において必要な知識を教えることができる。</li> </ul> |
|  | 情報収集・法的分析力  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・IT活用等を含め、情報を収集して（ヒアリング力含む）、事実を把握でき、法的な知識に基づき、必要な規範を特定・解釈し、事実の分析とあてはめ、リーガルリスクの評価ができ、これを表現する力</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・調査すべき事実を特定して、ヒアリングなどにより情報を収集し、判断に必要な事実を整理することができる。</li> <li>・単純な事案で、問題となる法律（法規範）を調査・特定し、事実へのあてはめをして結論を出せる。</li> <li>・リスクをリストアップし、現実的に対処すべきリスクを抽出することができる。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・収集した事実及び情報に加えて、過去の経験則から導かれる適切な推論を加えて整理、分析して解決すべき課題を抽出できる。</li> <li>・複雑な事案で、問題となる法律及び法的論点を特定して、規範を解釈し、事実を分析しあてはめをして、結論を出せる。</li> <li>・リスクのリストに対し、現実に対処すべきリスク及びその大きさを評価し、優先順位を付けることができる。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・上記目的のために、各地域において、重要な法分野ごとに、最適な弁護士、その他の外部専門家の起用体制の整備を行うことができる。</li> <li>・会社に重大な影響を及ぼす法分野については、自らこれに精通するとともに、必要に応じ、経営に対し、発信・解説・注意喚起を行うことができる。</li> <li>・個々の法務部員に対し、法務専門性の向上に向けた努力を行うよう常に鼓舞するとともに、法務専門性強化のための効果的な研修を設計し、実行に移すことができる。</li> <li>・法務関連に限らず、必要な知識が得られる機会には積極的に参加し、自社の立ち位置を外部に示すことができる。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・レピュテーションを含む経営レベルの重大なリスクがあると判断した場合、事実関係の調査を指示し、さらに問題があれば、経営陣への説得を含めることができる。</li> <li>・率先してインテグリティある行動を示し、他の範となるとともに、組織全体に対するインテグリティ浸透のための活動をリードすることができる。</li> </ul>  |
|  | 文書起草力   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・文書により法的見解を表明し、伝える力</li> <li>・IT等も活用しつつ、契約書等の法的文書を起草する力</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内向けに法的判断の要点を整理したメモをまとめることができる。</li> <li>・IT等も活用して、標準的な契約書等の法的文書を自ら起草でき、また非標準的な取引の契約書等を上長のレビューを受けて起草できる。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・社外向けに自社の事実認識と法的見解等を説明する文書を作成できる。</li> <li>・非標準的な契約書を自ら起草でき、下位者に契約書等の起草の指導ができる。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・レピュテーションを含む経営レベルの重大なリスクがあると判断した場合、事実関係の調査を指示し、さらに問題があれば、経営陣への説得を含めることができる。</li> <li>・率先してインテグリティある行動を示し、他の範となるとともに、組織全体に対するインテグリティ浸透のための活動をリードすることができる。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・レピュテーションを含む経営レベルの重大なリスクがあると判断した場合、事実関係の調査を指示し、さらに問題があれば、場合によっては職責を賭してでも、経営陣を含め関係者の問題行動をあらゆる手段を尽くして制止できる。</li> <li>・率先してインテグリティある行動を示し、他の範となるとともに、CEO・CCOとともにTone at the topを示し、インテグリティある組織作りとインテグリティ文化の醸成を推進することができる。</li> </ul>  |
| プロフェッショナルとしての倫理  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・法務担当者として、法令や倫理に従い、「社会の一員としてあるべき」行動を判断・実践できる力</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業倫理に関わるリスクがあると判断した場合、上長に報告し、その指示のもと、事実関係を調査し、さらに問題があれば関係者に指摘し、是正を求めることができる。</li> <li>・インテグリティをもって日々行動し、他の範となることことができる。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業倫理に関わるリスクがあると判断した場合、自ら事実関係の調査を主導し、さらに問題があれば関係者に指摘をし、是正を求めることができる。</li> <li>・インテグリティをもって日々行動し、他の範となることことができる。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・レピュテーションを含む経営レベルの重大なリスクがあると判断した場合、事実関係の調査を指示し、さらに問題があれば、経営陣への説得を含めることができる。</li> <li>・率先してインテグリティある行動を示し、他の範となるとともに、組織全体に対するインテグリティ浸透のための活動をリードすることができる。</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・レピュテーションを含む経営レベルの重大なリスクがあると判断した場合、事実関係の調査を指示し、さらに問題があれば、場合によっては職責を賭してでも、経営陣を含め関係者の問題行動をあらゆる手段を尽くして制止できる。</li> <li>・率先してインテグリティある行動を示し、他の範となるとともに、CEO・CCOとともにTone at the topを示し、インテグリティある組織作りとインテグリティ文化の醸成を推進することができる。</li> </ul>   |   |

