

事務局資料

2019年3月

經濟產業省

1. 今後進めていく議論の全体像について

- 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報告書（以下、「研究会」又は「報告書」という。）で解決できない、企業の有する課題・悩みを実現するための方策について検討する。
- 具体的には、第5回研究会での議論を踏まえ、①どのように社内に有効な法務機能を実装するか、②法務人材の育成・活用について、の大きく2つにテーマに焦点を絞り、それぞれのWGで成果物を作成し、研究会に諮ることとする。本WGでは①を取り扱う。

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

法務機能強化 実装WG

目標

各社が現状把握（自己診断）や改善を行えるよう、類型別の標準モデルや実装に向けた必須要素を示す。

組織

- ・企業法務実務者を中心に選定。
- ・比較検討と分類を可能とするため、バランスに配慮。
例：日本企業と外国企業のバランス
業種バランス（規制事業、商社、その他 等）

法務人材 育成WG

目標

高度法務機能を担う人材を社内・大学等で育成するため、スキルセットを可視化し、具体的な育成方法を示す。

組織

- ・日本企業で採用・育成に関与している者や、大学等の教育関係者を中心に選定。
- ・法曹資格の有無で偏りが生じないように配慮。

2. 企業（法務機能）が置かれている現状①

- これまでに企業から聞こえてきた現状認識を類型別に整理。

<A:法務部の役割>

- 人事や会計部門と異なり、法務はなくても会社は回る。会社内でどこが法務を必要とし、法務が何をする必要があるのか、整理が必要。
- 社内で、法務の役割はまだ認知されておらず、法務部への異動を希望する者がいない。そうすると、法務機能強化と言っても、法務関係者内部だけの盛り上がりとなってしまう。
- 法務がそもそも「ガーディアン」の役割を全うできていない会社が多いのでは。他社とやりとりしても、契約など法務の「第1段階」のものも、内容的な修正はせず、てにをは修正のみにとどまることも。その原因は、法務部門の担当者にあるのではなく、そのためのステップアップの道筋（レベルセット）が明らかでないことではないか。
- ビジネス法務では、経営者と同じような視点で、そのビジネスをやるかやらないかなど、ビジネスリスクの観点から意見を述べられるように鍛えることが課題。
- 契約のレビューなど、いわゆる法務の中で「ベテラン」と呼ばれるような人が出てきたのは2000年代に入ってから。一方で、次の世代にも同様な人が出てくるのか。むしろビジネスジャッジが出来るような人材が求められるのでは。
- 日本の法務は、「ゲートキーパー」、いわばポリス、ジャッジであり、ビジネス部門からすると乗り越えなければならないハードルになっている。価値を創出するものと認識されていない。
- ルール（法規制）をわからずにゲームをしている、というのが日本の状況。
- 既存業務の効率化（契約書ひな形の共有等）も行き過ぎると法務が単なるサービスデスク化してしまうなど、法務と現場の距離を考える必要あり。
- グローバル対応が遅れている。事業会社をM&Aしたときに、対象会社の法務との連携がほとんどとれていない。
- 国内企業から、英語の契約は不可能、英語で契約ならそもそも契約できないと言われたことがある。

2. 企業（法務機能）が置かれている現状②

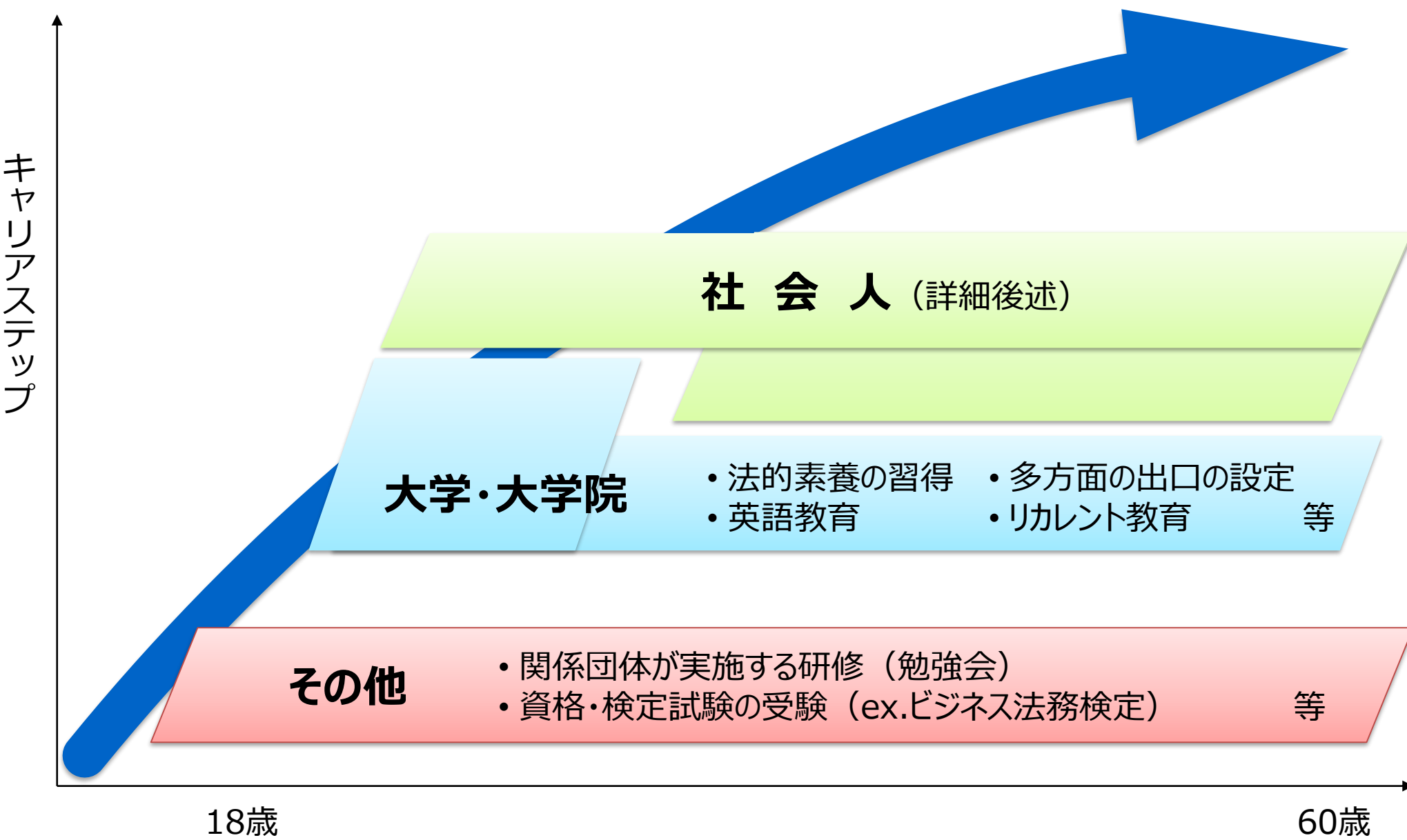
<B:法務部の評価>

- 組織に「CLO」を置くことも重要だが、むしろ、法務部がどのように評価されているか、事業部から法務部へのフィードバックを見てもらうようにした方が良い。
- 法務部の評価について、社内事業部門などからの評価は重要。
- 企業によっては法務出身者の他部門との人事交流ができておらず、法務部に「タコツボ」化し、視野が狭くなっている。
- 本社の法務部長に、海外子会社の人事評価やレポートラインがない。本社にそこまで担わせるには、会社組織を変える必要があり、経営レベル、ガバナンスの問題となってくる。
- いかに法務のリーガルマインドを事業の人に分かってもらうかは課題。

<C:法務人材の課題>

- 日本では、欧米に比して経営層に入るまでの法務人材を輩出できていない。現状では法務部長どまり。
- サクセッションプランを作る中で、外資・日系で異なると感じる。経営層に向けてのトレーニングを外資はやっているが、日系は自己啓発でやるのが所与の前提になってきている。
- 経営層としては、新たな気づきをもらえることからリーガルからのインプットはウェルカム。勝手に忖度されている。積極的に法務には話に来て欲しい。
- 法務部にいる人材は優秀な人が多いのに、自己限定をかけてしまっている。経営幹部コースのようなことでローテーションやらせると良いのでは。
- 弁護士には、リスクの回避思考がビルトインされているように思う。リスクを回避するだけではなくて、リスクをどのようにドライブするかそのノウハウを身につけるようなことが必要。
- 経営者のマインドを変えることと法務のマインドを変えることが重要。法務は腰が重い人が多い。
- 法務人材の市況について、企業にとり採用が難しい。特に大手法律事務所や英語ができる人材は採用が困難。
- 十分な法務人材が揃えられない現状において、法科大学院の人員を減らすのはナンセンス。
- 日本では歴史的に資格のない人が法務部にいるが、それをどう位置づけていくか。

3. 法務機能強化 人材WGにおける議論の全体像①



3. 法務機能強化 人材WGにおける議論の全体像②

<社会人部分切り出し>

企業法務（A社）

- キャリアパス、スキルセットの明示
 - 有資格者/非有資格者の取り扱い
 - マネジメント/スペシャリストの区分
- 人事権の在り方
- スキルの獲得
 - ジョブローテーション
 - 研修、海外留学、リカレント教育
- 個人レベルの評価手法

転職

企業法務（B社）

- 中途採用の形態
- 給与体系
- 現場研修

弁護士事務所

インハウスローヤーへ

4. 想定される論点

① どう目標を設定し、モチベーションを与えるか

- ・ 企業経営にあたり期待される法務人材の職位別スキルセット（若手・中堅・管理職・経営層）

② どうトレーニングするか

- ・ 業務分担・配置、ジョブローテーションの在り方、海外留学・派遣、大学・大学院・リカレント教育、英語教育等

③ どう評価するか

- ・ 人材評価手法（評価者、職位に応じた評価の基準・要素、昇進・昇級、ポスト等）

④ 適した人材をどう採用するか

- ・ 人事権、新卒・中途、採用形態、学位・資格、給与、キャリアパス等
- ・ 人材市場に流れる「適した人材」の母数の増加

(参考) 日本企業の法務部門の実態①

- 法務部門の規模は平均で8.8名。内部監査、株式・株主対応、リスクマネジメント、知財等の法務関連業務は、別途専門部署で担っているケースが多い。
- 法務トップの40%以上が、法務以外のキャリアを経験している。

■ 法務部門の規模

資本金区分	平均人数
5億円未満	3.6名
50億円未満	4.3名
100億円未満	5.4名
500億円未満	8.5名
1,000億円未満	17.0名
1,000億円以上	31.6名
全 体	8.8名

■ 法務部門以外の専門部署の設置割合

- 内部監査……………89.7%
- 株式・株主対応……………56.8%
- リスク・マネジメント……………56.4%
- 知的財産権……………49.5%
- 個人情報保護……………46.3%
- コーポレート・ガバナンス…45.7%
- 企業倫理・コンプライアンス…44.0%

→ これら法務関連業務は、別途専門部署が担っているケースが多い。

■ 法務トップの属性

- 法務部門経験者……………36.2%
- 他部門経験者……………34.4%
- 両部門経験者……………5.8%
- 法務経験者としての中途採用…16.8%
- その他……………6.8%

⇒ 法務以外のキャリアの経験者が40%以上。

(資料)経営法友会 第11次法務部門実態調査より

- 調査期間：2015年5月22日～同年9月30日
- アンケート発送数：6,193社
- 回答数：960社（回収率15.5%）

(参考) 日本企業の法務部門の実態②

- IT、金融、商社において、インハウス弁護士を多く採用している傾向。
⇒ 新規事業やグローバル案件、Litigation（訴訟）リスクが高い企業で多く抱えているということではないか。

■ 日本企業の弁護士採用状況

	2009年度		2012年度		2015年度	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
弁護士がいる	47	3.90%	78	6.20%	151	12.50%
弁護士がいない	1149	96.10%	1182	93.80%	1057	87.50%
回答企業数	1196	100.00%	1260	100.00%	1208	100.00%

⇒ 弁護士を採用する企業は、3年で2倍に増加。

- (資料) 日弁連「弁護士白書」2016年版より
- 調査対象企業：7,273社（国内3,648社、外資3,098社、未上場600社）
 - 回答数：国内820社、外資411社（国内・外資とも未上場企業を含む）

■ 企業内弁護士を多く抱える上位20社

2018年（12月）統計資料
1. 企業内弁護士を多く抱える企業トップ20
採用企業数：1,079社 採用人数計：2,275人

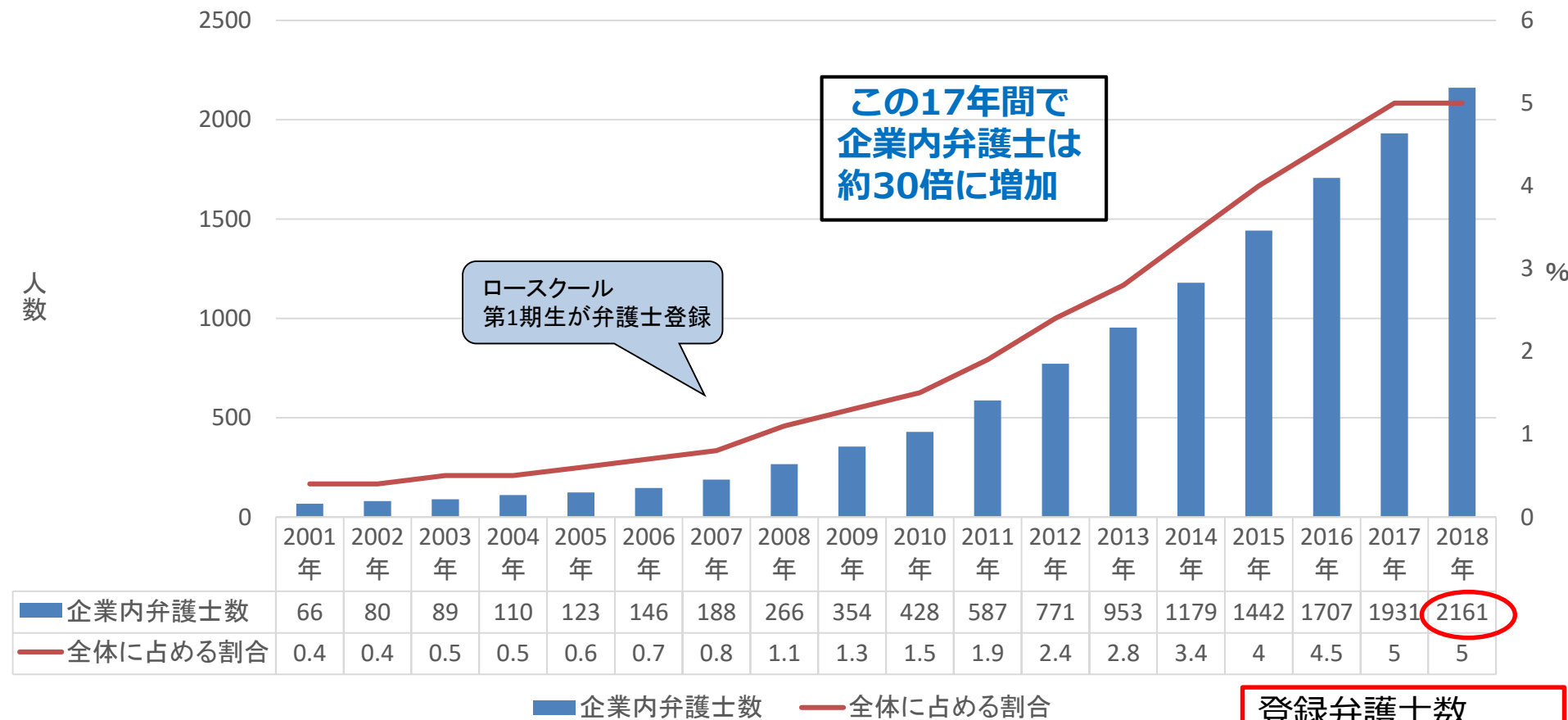
順位	昨年順位	企業名	人数
1	1	ヤフー	32
2	3	三井住友銀行	25
3	2	野村證券	23
3	4	三菱商事	23
5	9	LINE	21
6	7	三井物産	19
7	13	三井住友信託銀行	18
8	13	双日	17
8	5	三菱UFJ銀行	17
10	—	KDDI	16
10	7	丸紅	16
12	9	アマゾンジャパン	15
12	18	パナソニック	15
12	6	三菱UFJ信託銀行	15
15	—	住友電気工業	14
15	18	豊田通商	14
15	9	みずほ証券	14
18	13	伊藤忠商事	13
18	13	第一生命保険	13
20	—	NTTドコモ	12
20	13	SMBC日興証券	12

⇒ 最も多い企業で32名。IT、金融、商社が多い。

(参考) 日本企業の法務部門の実態③

- 2000年以後、企業で働く弁護士が増加し、2018年6月時点では2,161人にまで増加。

■日本の企業内弁護士数 と 弁護士全体に占める割合 の推移



登録弁護士数
(2018年6月30日)
40,013人

(資料) 日本弁護士連合会、日本組織内弁護士協会作成の統計資料をもとに作成。

(参考) 法科大学院などにおける企業法務を意識した取組例の紹介

1. 東京大学法科大学院

- 東アジア法の理解を通じた多面的・創造的な法律家の養成
 - ・ 東アジアビジネス法の専任教員による、中国を中心としたビジネスと企業法務に関わる授業を開講しているほか、夏季集中の「東アジア法比較」プログラムにおいて、東アジア諸国から教員を招聘して授業を行っている。
- 英語での授業の充実による国際的な法律家の養成
 - ・ コロンビア大学・ミシガン大学の教授による授業、「英語で学ぶ法と実務 1・2」などのほか、毎年8月に、6日間程度の合宿形式で、5名前後の外国人教授が集中的に授業を行うサマースクールを開催している。

2. 岡山大学法科大学院

- 法務担当者養成基礎研修の実施
 - ・ 地域の組織に法務の中心を担う人物として、組織内弁護士又は法務担当者を輩出するとともに、その他の社員・職員に法務知識を学ぶ機会（法務担当者養成基礎研修）を提供し、地域組織の法務強化を促す環境を、地域経済団体等と連携して構築する。

3. 北海道大学法科大学院

- 企業法務関係者のリカレント教育
 - ・ サマーセミナーにより、知的財産権という先端的法領域に携わる実務家の全国的な水準を引き上げ、この領域におけるトップレベルの法曹の層を厚くするためのリカレント教育を実施している。

4. 慶應義塾大学大学院法務研究科グローバル法務専攻（LL.M.）

- 法科大学院に併設される法学分野の専門職大学院として、2017年4月に開設。英語を使用言語として、1年間で「法学修士（LL.M）」の学位取得が可能となっている。
- グローバル・フィールドで活躍できる法曹及びグローバル企業等のリーガルスタッフを養成することを狙いとしている。
- 教員は、日本で活躍する外国人弁護士や渉外法務の第一線で活躍する日本人弁護士など、実務家教員を中心に構成されている。

5. 同志社大学法学部・法学研究科（企業法務プロフェッショナル育成プログラム）

- 「学内教育」と「企業内教育」を融合させた企業法務人材育成プログラムを2005年度から開設。
 - ・ 大学学部1・2年次から「企業法務への誘い」により、将来のキャリアイメージ形成をサポートし、3年次以降、「企業法務ベーシック」、「企業法務アドバンス」、「企業法務エシックス」等の科目に分かれ、最終段階で「リーガル・フィールドワーク」として、企業法務の現場におけるインターンシップに参加し、成果発表を行う。企業法務の魅力を感じることができる。