

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

法務人材 育成ワーキンググループ

(第2回) 議事要旨

日時：平成31年4月11日(金) 15:00-17:00

場所：経済産業省本館17階第4共用会議室

出席委員(6名)

三村座長、石山委員、高野委員、野々村委員、平泉委員、依田委員

※オブザーバーとして、文部科学省、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委員が参加。

議事概要

法務人材育成のためのスキルセットについて、三村座長、高野委員、平泉委員、依田委員より説明を行った後、討議が行われた。討議における主な意見は以下のとおり。

【討議内容】

- ・ 経営に直結するような人材を育てていくことで競争力を高めるのか、それとも法務をベースにした人材を色々なコーポレート各所に輩出することによって総合的に企業の力を高めていくのか、法務自体を強くして競争力強化を目指すのか等、それぞれの観点により人材教育の在り方や、スキルに加えた経験のもたせ方も変わってくる。如何なる形で企業の国際競争力を高めるかを考えながら、このワーキンググループでの議論を行う必要がある。
- ・ 企業によってリソース・規模が違うため、このワーキンググループで出す結論も色々な企業にあった形のツールややり方、ノウハウ等を示していかないといけない。
- ・ 法務部に入ったとして、現実問題として必ずしも全員が法務部長になれるわけではないため、法務での経験を生かしつつビジネスをやる、経営者になる、あるいは関連のコーポレートスタッフ部門で活躍する、そういったキャリアパスは多様であって良いし、弁護士資格を持つ人についてはプライベートプラクティスに戻るというのも、当然それは選択肢としてあるわけで、その様な多様性を踏まえながら人材育成の議論をする必要がある。
- ・ 法務部員の姿勢・マインドという点では、この人に相談したいという人材たれ、あるいは難しい案件ほど楽しめる人材たれ、という点は特に法務人材として求められる重要な部分。

- ・ ということが必要だというときに、知識とかではなくて、特にコンピテンシーの方は、〇〇な行動がとれること、といった動詞で書くことを意識して作ってみるのも良い。
- ・ 日本企業にもジョブプロファイル、ジョブディスクリプションがあると言われるが、日本企業が作ると名詞表現になり、動詞表現にするとところに苦労する。
- ・ コンピテンシーは、知識、スキルということではなくて、そこに行動ベースのものが入っていないと実際機能しない。やはり、日本企業はどうしても能力を動詞ベースで分割することができない。日本の人事部はスキルを動詞ベースで分解するところが歴史的に慣れておらず、そのため運用に苦労すると指摘されている。
- ・ そもそも行動をきちんと分割して、分割した行動について、時間をかけて上司が部下をみる、という組織文化や蓄積がないと、非常に難しいところがある。形だけジョブプロファイルをつくってもワークしないというのが実態としてある。
- ・ スキルセットと一言でいっても、ある特定の法領域のナレッジの問題なのか、あるいはビジネスマンとして活躍していく上での物の考え方、それで法務部では、やはり法学的な物の考え方が生きてくるのだ、だったら法学部でそこをきちっとやるという、何かそういった整理が必要になるのではないか。
- ・ スキルマップ、コンピテンシーマップは、見える化することがとても有用。これから会社としてはどういうスキルを有する人材を採用し、あるいはどういうスキルを養成していけば良いのか、また、現役の法務部員や、将来法務の仕事につきたい人は何を学ばなければいけないのかということがはっきりわかるよう、わかりやすく見える化できるとよい。
- ・ ジョブディスクリプションやジョブプロファイルの見える化は非常に大事なこと。やはりグローバル企業だと、そもそも人材要件がきちっと明確になっており、その人材要件を満たさないと昇進できない。人材要件を満たせば、自ら手を挙げてそこに行くこともできるし、それがデータベース化されているため、世界中の人材データベースとして、欲しい国の欲しい部門はずっと探している。
- ・ ジョブディスクリプションも、あまりにも見える化すると、それだけやっていけばいいのか、あるいはマニュアル化してしまうと、自分で考えたり工夫したり努力するということを人間はどうしても怠るようになってしまうため、必要要件だが十分条件ではない、ということをマネジャーはきちっと言わないと、結局そこで終わってしまう。自分で考えて、工夫して、行動することが一番大事だということを常にマネジャーとしては強調しておかないと、人材は伸びないのではないか。
- ・ マッピングをするときにおそらく2つの方向性があり、コンピテンシーや知識、それからやはり行動目標。どういう行動目標を持たせて、どう成長させていくのかという、身につけた

いコンピテンシーや知識、それからどういうチャレンジをしていくと、どう成長していくのかという2つの側面から何かできたら、おもしろい。

- ・ シンガポールのコンピテンシーフレームワークのレベル1、2、3の整理は非常にわかりやすい。このように、レベルに応じて、「テクニカルスキル」として、どういう法・知識が必要かという話と、「ビジネススキル」として、リーダーシップやマネジメントの話と、2つの側面から整理する方法もありえるのではないか。他方、これらのスキルを習得するためにはどういう経験が必要なのかということまでは示されていないため、そこをあわせもったようなものが作れるとなお良い。
- ・ 最終的に経営に直接的に貢献していくような人材を育てるためには、スキルだけでなく、やはり一定の経験を、段階を追って積ませる必要がある。そうした経験が判断力や提案力を養うことに繋がる。人脈も広がる。
- ・ プロフェッショナルコミットメントのところで、規範と事実を行ったり来たりするということは、まさにプロのスキルセットを上げていくものなのではないか。
- ・ 法務に入った人たちが物事を考えるときに、やはり事実は何か、規範は何かと常に意識していると、思考が明確になるという意味で、思考方法のあり方として、ベースなものだということとは間違いないのではないか。
- ・ ダニエル・カーネマンらは、一部の職種の専門家の直観は当てにならないが、一方、消防士や看護師の直観は非常にすぐ当たると言っている。プロといっても直観で、何が一番違うのかというと、やはり、ルールや規範がある中で、そこである程度、論理的に証明できるようなものを蓄積していくと、プロとして熟達する。企業法務というのは、看護師や消防士系のプロとしての直観がすぐ磨かれる職種なのではないか。そうすると、プロフェッショナルコミットメントのところで、規範と事実を行ったり来たりして、AIが教師データを学ぶように、人間の中に直観が育っていく。
- ・ 勘が当たるヒット率が高いのは何に裏づけられているのか。学部での営みとの接点を意識して言えば、大学で鍛えようとしているのは、どこからどのようにボールが飛んできたかを知らないと、これからどのようにボールが飛んでいくかわからない、そういう思考力。だから、過去から現在までの法の生成と展開を学習し、何がどのように作用して今そうなっているのかを勉強すると、今後それではカバーできない問題なのか、それでカバーできる問題なのかの区別ができて、カバーできない問題だったら、そこにどんなボールを投げるべきなのかという議論ができるようになる。
- ・ 熟達研究というものがあり、熟達者には5段階あると言われている。4段階の人は、部分最適でなく全体最適で合理的な判断をする。5段階の人になると、合理的な判断の前に直観による判断があり、その後、合理性を検証する。全員が4段階、5段階に行くわけではなくて、半分以上の人は3段階以下にしかねない。では、どうやって4段階、5

段階になるかという、経験学習サイクルをやる人だと言われており、事実を把握して、その事実の振り返りをして、その振り返りから成功、失敗の原因等を一般化するように、転化するような抽象的に概念化して、抽象的に概念化したものをもう一回実験するというサイクルを繰り返す人が最後の 5 段階目のステージに立てると言われている。

- ・ クライアントが誰なのかという社内法務の命題でもあるが、その中でベストインタレストを探ることを意識できるかどうか。
- ・ 突拍子もないこと、非連続なことをやってみるのも、勘やセンスを磨く1つのやり方。
- ・ 資格がなく、むしろ組織コミットメントに偏っており、専門性が要求される人たちのプロフェッショナルコミットメントを高めるというのは、やはり外部に企業法務の資格がない人たちのための専門的なプロフェッショナルコミットメントを高めるための組織あるいはコミュニティなりが必要なのではないか。
- ・ 日本の企業法務は、日本の弁護士資格の無い人材が支えてきた歴史があり、現在も多くの法務人材は日本の弁護士資格の無い人たちである。日本では、働きながら弁護士資格を取ることが現実的に難しい。資格取得に働きながら挑戦できる環境や制度を整え、法曹に取り込むことで、企業法務人材の専門的なプロフェッショナルコミットメントを一層高めるという考え方もあり得る。場合によっては、英国の様に、ソリシター(事務弁護士)制度のようなものを導入することも考えられる。
- ・ 大学も大規模なものから小規模でも国立のようなどころまで色々あるが、現在の法学部でどのような実践が行われているのかというのも踏まえた上で、そこから企業内の人材育成目標とどのように接続しうるか、どういう形になり得るかという現代的な問題として考えてみる必要があるのではないか。少なくとも、法学部での学習は理論的な側面一辺倒で、実務的、実践的なことは非常に限られているという認識は、ひと昔前の法学部像であって、今では妥当しないのではないか。
- ・ 有資格者という言葉は慎重に使うべき。資格のない人でも現実に活躍しているし、伝統的な法学研究家で修士論文を書いて就職して法務で活躍するというルートも非常に太いものがあるので、法務人材育成のプロセスにおける大学教育との接点・結節点を考えるときの議論のターゲットはどこに照準を合わせるか、ロースクールに絞ってしまうのか、法学部、法学研究科も含めて構想するのかという点、少し慎重に意識して整理しないといけない。
- ・ 業績目標の設定の際、ストレッチということ 키워ドにしている。つまり、頑張って頑張って背伸びして、ようやくたどり着く。それが達成できて 100 点。それを超えたらもちろん 110 点、120 点に行くが、そこに達しなかったら 100 点はとれないと。つまり、普通に去年と同じことを今年も同じようにやって、去年と同じようにできたというのであれば、別にそれは目標ではない。目標というのはストレッチでないといけない。

- ・ トライ・エラー・トライ(TET)、失敗することを恐れないようにしようということで、目標設定の中にTET目標を設定することができるようにしている。それはストレッチよりさらに一段上の、本当にできるかどうかわからない。ただ、できなくても減点はしない。できたらその分加点する、という目標設定を行っている。
- ・ 失敗しても減点しない、うまくいったら加点だけするというTETの発想は、非常に良い概念。やはりそういうことをやらないと萎縮してしまうし、突拍子もないことでいいアイデアが出ないということもある。
- ・ 組織的にローテーションを回すということは、ある程度の規模がないと難しいが、ストレッチ目標の設定や、どのように背伸びさせるか、辛い経験をさせるか、といった部分はあまり会社の規模を問わずにできる部分ではないか。
- ・ アメリカが特に強く参照される必然性は何なのか。外国を参照して何かを提案するとしたら、ロジックの立て方等、少し気をつけたほうが良い。

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