

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3回) 議事要旨

日時：平成31年4月19日(金) 10:00-12:00

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、法務省、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

法務人材育成に係る日本企業の文化的側面について、日本企業の特徴を石山委員から説明を行った後、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】

＜専門人材の採用に関して＞

- ・ 報酬と考えると外から優秀な人材をもってくることによって企業法務の力を強化するという発想があるが、今後は、専門性による動機づけというような発想も入ってきている一方で、企業法務の法務人材を集めるに当たっては資格をもっている弁護士の方の絶対数が少なく、例えば特別な報酬をもって優秀な人材を採用することは実態として、今は難しい。将来的にはまだわからないが、そうすると自社内で採用した人材の中でしっかりとした人材育成と活用をやっていくというのが主流にならざるを得ないのではないかと。
- ・ 今、中間的にジョブディスクリプションをしっかりと専門性の意識づけをしっかりとしていくというのは重要だが、実態問題として専門人材をどう採用していくかは1つ大きな課題。
- ・ 大企業では人事部の権限が強く、一括採用してその後で配属を決めるということが主流。一方においては、法務の観点からすると法務の専門性の高い人材を学生レベルからしっかりと採用していきたいというところはますますニーズは高まってきていることから、この部分は変えていかなければいけない。
- ・ 企業の視点からいくと、エキスパート人材を集めていくなれば、外部弁護士事務所に対する依頼を削減し、内製化して法務対応する。そうすることによって弁護士費用のコストが相当カットでき、企業のコストに対する体力を高める上では発想としてはおもしろい。現実的にはそれだけの人材がマーケットには出ておらず、実際に専門性が非常に高い外部弁護士と全く同じような仕事をする人を採用するとなると、人材コストがかなり高いものに

なる。今は内製化して育てた人材でも今十分対応できている実態があり、そこまでして外から人を引っ張ってこなければいけないというところまでの切迫感を感じていない。

- ・ 法務部員の兼業を推進し、正社員以外の外部法務人材を短期的に、することができるようになると、人材の流動性が高まり、受け入れる企業も、短期的な成果を期待できたり、外からの刺激を受けられたりしてメリットが大きいのではないか。
- ・ 従来長期雇用をベースにした給与体系だと決まってしまうてなかなかフレキシビリティがないため、嘱託制度を活用して短期的に弁護士の方を雇うというやり方はある。特に、大手の企業は外の弁護士事務所から出向という形で弁護士の方を受け入れてやっているケースがあるが、短期的で、ノウハウは自社企業に溜まらない。そうすると、むしろ嘱託という形で短期的にでも優秀な人が来るという余地があって、もう少し報酬もフレキシブルに考えることができるならば、そのような短期的な契約でもって優秀な人を雇用するというのが1つのやり方としてはあり得る。

<専門人材の報酬の取扱について>

- ・ 報酬自体を見直すということが競争力強化や法務部門の強化につながるかというと、まだそういうところまでは来ていないのではないかと。むしろ、今、社内にいる人たちをどのように鍛えていくかという発想で、何をしていくか。
- ・ 弁護士資格をもつ法務部員は、司法修習を経ており、修習期によって弁護士資格取得後の実務経験年数が計られるため、大体自分と同じぐらいの期の弁護士がどの程度の報酬を得ているかということには関心があり、勤務先企業の中で同じぐらいの年次や年齢の他の社員がどのぐらいの給与を得ているかということとは別の基準、相場観を持っている。
- ・ 企業内弁護士は、少なからず、弁護士として適切な評価をしてくれるところに行きたいというモチベーションを持っており、勤務先の選択に当たり、仕事のやりがい、ビジネスの楽しさ、良好な人間関係、ワーク・ライフ・バランスなどの要素を検討するが、報酬も重要な要素である。ヘッドハンター等も、企業内弁護士の報酬情報を独自に収集し、候補者の勧誘の際に参考にしているようである。企業が、弁護士を雇う際には、相場観を考慮したほうが良い。
- ・ 弁護士の採用に特別な基準を設けた企業があると聞いている。契約社員方式を導入して、正社員の給与テーブルとは完全に異なる給与テーブルを導入したとのことである。有期の契約になるため、正社員ほど雇用の安定性はないが、より競争力のある報酬水準で弁護士を採用できるようになったということである。
- ・ 今までは本当の専門性のようなものを持つ人がいなかったため、日経連が1995年に提唱した高度専門能力活用人材というのは絵に描いた餅になってしまっていたが、法務機

能が本当に高度化したことによって、高度専門活用人材という契約形態が絵に描いた餅ではない時代がやってきたのかもしれない。

<法務人材の教育に関して>

- ・ 企業法務にいる人材は働きながら資格がとりにくいため、それをもう少しとりやすくすることによって、よりプロフェッショナルとして、みずからの専門性を高めようというような気持ちを上げていったり、弁護士会のような形でそれをサポートする仕組みを導入するほうが今の実態に合っているのではないか。
- ・ いわゆる専門機能、特に、セールスサポート部門というコストセンターの部門に関していうと、どこの日本企業においても抱えている課題で、その濃淡はあるかもしれないが、印象としては、法務は少し特殊。こういう解決策がある、というよりは、もう少し大きな課題の部分もある。世界のトップシェアの会社と戦っていくためには、例えば、社内の仕組みを変更することも一つ。また、スペシャリスト化ということ考えたとき、基本的にジョブディスクリプションというのはポジションというより仕事につくものだが、多くの日本の会社ではその点ができておらず、中間的なソリューションとして、レベル単位のジョブディスクリプションにしている。直面している問題として、人事ローテーションで、別部署から法務部に配属となった場合、本来は同等のジョブレベルを適用すべきではないのに、法律上の制限等で、給与低減につながる対応は中々難しい。
- ・ 人材輩出機能としての法務というのも無視できない。法務で鍛えた専門性、法務的な能力、ロジカルシンキング、クリアにコミュニケーションをする能力など、そういったコンピテンシーを鍛えた上で、個人の興味・想い描くキャリアプランによって、法務でない領域での活躍を希望する人が出てくることによって、会社全体の法務としての能力が向上していくという観点で考えること、育成という観点では考えられる。
- ・ まだまだ新卒で入った人が取締役になっていくというのが日本の企業のカルチャー。
- ・ 新人をとったら3年ぐらいはローテーションさせてから、それから育てようといったことがあるが、いい人はどんどんやめてしまう。他企業との競争という観点で考えると、最初からエキスパートとしてどんどんやっていきたい人は、まず一つのポジションに配置し、それから本人の育ち方によってローテーションさせるということを考えないといけないのではないか。
- ・ 若いうちからローテーションさせるというのは2つ意味合いがあって、1つは将来的には経営陣に法務経験者を輩出するという意味合いでは、若いうちから色々な分野での営業経験だったり、IRだったり人事だったり経営企画だったりというところで経験することによって、経営判断に直結する実務的なアドバイスができるようになってくる。強みになる。法務部の人間はかなり論理的な思考ができ、分析力も高い。それに加えて実務的なソリュ

ーションも導き出す力は、自ずと元々の業務の中で培われているため、それが幅広い経験でもって、経営判断のほうでもアドバイスできるということになると強い。もう一つには、その人材を法務だけに特化させるのではなく、コーポレートや経営の重要な部署に活用していくという観点からは、そのような幅広い経験をさせることが極めて重要である。

- ・ 日本の人事部門は今ある包括的かつ絶対的な人事権が少しでも侵害されるのはすごい嫌がる。とにかく人事権の範囲が狭まるということは一切したくない。だから、その権利を行使しなくても社員を好きなのところに異動させるという権限は絶対保持しておきたいというのが無意識的にもあるのではないか。
- ・ ローテーションした方が幅広い専門性があるから良いが、10年雑巾がけで、会社から命ぜられるまま自分の専門能力が醸成されないのもどうか。本人希望も含めて、なおかつ基本的には法務というところに自分の本籍地があるということは認識しながら、例えばある時点ではIRとか人事とかをやる。一方で、本籍地ははっきりしているなど、程度問題。
- ・ 法務の中にいる人間がいずれは育って行って社長になればそれは一番いいと思うが、法務部門で、どういうスキルとどういう能力をもっている必要があり、そのためにどのような教育をすればいいのか、あるいはどのような目標をもって仕事をやってくれればいいのか、というところに落ちついてくる。
- ・ 外資系企業には、日本企業で見られるような、法務以外の部門での長期ローテーションを経験している法務人材は殆どいない印象である。他方で、法務部員がビジネスマインドを持つことは非常に重要であると認識しており、頻繁に他部門との交流や情報共有をするよう奨励し、法務の定例会議へ他部門の社員をゲストとして招くなど、ビジネスマインド醸成のための工夫を行っている。
- ・ ガバナンス、ビジネス法務、コンプライアンスの視点をしっかりもって、次につながる経験がビルドアップできるような形のローテーションが効果的。次のステップアップや経験の強化ということを強く意識しながらローテーションは組んでいく必要があり、そうしないと本人たちのモチベーションも働かない。
- ・ 法務機能の中でキャリアを積んでいきたいという意思のある人と、そうでない人との区別、それぞれに応じた育成の仕方、あるいはチャレンジの与え方はあるのかもしれない。分けて考えるということが必要。報酬の話もそこにつながっていて、お互いに割り切りということでもって、緊張感をもって、お互いに契約としてやりましょうという形、いわゆる欧米型の体系と、日本企業のこれまでの伝統的なやり方を踏襲した形が当面の間、併存していくということではないか。現実を見据えるとハイブリッド型というか、そういう形にならざるを得ず、現実を見据えた上で、ワーキンググループとして提言できることが一体何なのかということを見ると良い。

- ・ グローバル企業のリーダーシッププログラムというのは、タレントプール等早い段階でファストトラックに乗せる人は、20代の段階からある程度選抜してしまい、監査やリーダーシッププログラムで色々なところをローテーションさせるという1つのプログラム。それではなくても3年程で20人程度の若手のタレントが複数国を回って、各国で良い評価を受けた人だけが生き残るということをやるのは、一般的にある話。
- ・ 伝統的な企業は日本人スタッフを海外に派遣して、そこでヘッドをやらせ、その下にローカルの弁護士を雇って、というやり方のほうが通常だったのではないか。国際競争力を真の意味で高めるためには、グローバルに優秀人材を活用していくようなことが1つ換えないといけない部分。ローカルタレントをしっかりと育成し、そこにヘッドを据えるということ、日本人自身も国際化をより強めていく必要があり、そのためには外国人のヘッドの下に中堅、若手を派遣し、極めてそのローカルの中にどっぷりつかって十分活躍、能力発揮できる人材をつくっていくということが大事。
- ・ 日本企業の本社の法務トップに外国資格の外国人弁護士を外部から招聘するという例も出てきている。異なるカルチャーの法務トップを招聘することにより、カンフル剤が投入されるように、日本企業の日本人を中心とする法務部の国際競争力を一気に高める手段として有効であるかもしれない。
- ・ いわゆるCLOないしはジェネラルカウンセルといわれているレベルの経営陣の一員としての法務のトップを日本の会社の中でどう育てるか。短期的にはそういうニーズがある一方で、それに対する供給が足りていないという部分もあるかもしれないが、この点は疑問がある。出口の話としては最終的に役員なりそういったレベルでバリバリ法務をしてきた人が経営陣の一員としてどう活躍できるようにしていくか、あるいはそのように育てていくにはどうしたらいいかという議論も併せてできると良い。
- ・ 教育も大事だが、入ってからの鍛えようで何とかなる部分はある。この人だったら相談できるであるとか、信頼をどう勝ち取るか、というのは英語が流暢に話せるということとは余り関係ない。どれぐらい修羅場を経験するか、法務部門の中での経験の積みせ方みたいなところで、そこは相当程度カバーできる部分がある。

<法務人材の大学等の教育について>

- ・ 本当の競争力ある国際人材を育てるためには、大学教育、高校教育のあたりまで掘り下げてやっていかないといけない。例えば、外国人をマネージするということは英語力も必要、実際のコミュニケーションもあり、そういった面も含め国際化を進めていく必要性を非常に感じている。
- ・ 大学の法学部に入らないと実際やっている会社法や民商法も含めて触れる機会がない。こういうところも変えていかないといけない。もう少し若い世代から法律に興味をも

つ、あるいは企業法務や裁判を含めて興味をもつような教育というのも考えていく必要があるのではないか。

<企業法務の位置づけ等について>

- ・ 日本企業における法務の位置づけは、他の欧米企業に比べてまだまだ発達が遅い。法務はどちらかというと極めて専門性が高く、見解を求めても非常に保守的なコメントしか出さないであるとか、目の前の法務問題についてはコメントしてくるが、経営判断のところには寄与してこないというところが印象としてまず強かった。ところが、法務部としての機能は高度化、拡大化が進んでいる中で、一人一人の意識も目線を高く経営判断に資するようなアドバイスができるかどうかというようなスキルもあわせて備えていかなければいけなくなってきている。

<グローバル企業法務の課題>

- ・ 日本企業各社が会議の中で発表し合ったことがあって、その中で一番苦労されているのが海外をどうするか、グリップをどうやって利かせるかというところは課題になっている。日本人は言葉の問題があり、外資が日本の企業を買収すると、ポスト・マージャー・インテグレーションで、本社のやり方を全て通すが、日本企業が海外の会社を買収する場合は郷に入れば郷に従えということで任せてしまい、野放図にしている。

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