

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4回) 議事要旨

日時：令和元年5月9日(木) 15:00-17:00

場所：経済産業省本館17階第3特別会議室

出席委員(6名)

三村座長、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、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

事務局より、これまでのワーキンググループでの議論を踏まえた法務人材育成の方向性について説明を行った後、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】

<事務局資料・とりまとめの方向性について>

- ・ 資料に書かれているフェーズというのは、どちらかというと法務部門の中の話にとどまっていると思う。法務人材にもう少し大きな夢をもってもらい、ジェネラルカウンセルや経営への関与というのを感じてもらうために、その辺の話も入れたらどうか。法務の素養がある人は、経営で色々な場面で活躍が可能だということも入れていってはどうか。
- ・ もとのテーマに国際競争力という観点があるため、グローバル対応という側面が弱い印象。ワーキンググループの中でもその点あまり議論されていない。
- ・ 国際競争において、例えば海外との契約交渉、海外の関係会社会議等でのどのように活躍していくか。そのためのスキル等の育成をどう進めるかということも1つのテーマとしては重要。
- ・ 人材の獲得部分については、恐らく大多数の企業だと新卒採用がメインになっていると考えられるので、新卒採用の話を最初に持って来るべきではないか。
- ・ 法務としての独自採用ということを踏み込んで各企業は考えて欲しいというメッセージは強く出していくべき。
- ・ 中途採用のパートについては、単年度の嘱託契約という時間を区切った形での雇用契約というやり方もあり得るので、それも選択肢として入れてみたらいいのではないか。
- ・ 今後は経営のコアなところに食い込んでいく法務人材というのを経済界、ビジネス界として認識し、そういう人材というのを育てていかなければいけないし、会社の中で機能させ

ていかなければいけない。そうなると一番トップに来るのはジェネラルカウンセルであったり、その他役員会に関係するポストの方々が最終のゴールになるようなキャリアパスのようなものをイメージしてもらえらるようなものでないといけない。

- ・ 何か客観的な資格、タイトルでもって特別な人材と説明することがあり得ると思うが、例えば、企業弁護士で、単純に資格というものを特別な待遇の根拠にするのが難しい現状にある。
- ・ あるキャリアパスに必要なスキルは何かということが明確に出てこない、どのような人材を輩出していけば良いかということが定まらず、その順番は非常に重要なところ。この順番というのは、ワーキンググループで何を打ち出すのかというのをベースに練らないとおかしくなるのではないか。
- ・ 人基準、業務基準の話は、書くことには賛成だが、法務だけ特別な扱いは出来ないのではないかという反論もあると考えられる。
- ・ 解決策の方向性のパートについて、ある程度の規模を持つ企業法務部の話が前提になっているため、間接部門に専用の人材を置けないスタートアップや中小企業のモデルではないように思う。そういった場合に向けたガイダンスもあった方が良いでしょう。
- ・ P.2 のプロフェッショナルとエキスパートという分け方について、プロフェッショナルというと、どうしても専門性がある人という語感があり、一般の人にはわかりにくいのではないかと。例えば法務のジェネラリストであるとか、経営幹部候補であるとか、エキスパートと違うことをもう少し対比させた表現であると良い。
- ・ P.2 それぞれの項目について、実際のモデルや具体例があると良い。
- ・ 兼業・副業、出向といったものは全ての層で有効な話。どちらかというとジュニアの人は、まずは入った会社でしっかり経験を積んでもらい、兼務、出向、兼・副業というのはどちらかというとミドル以上なのではないか。
- ・ 法務人材の流動化策ということで、転職というのは転職者・受入れ側双方にとってインベティブな効果があるが、いきなり転職というのはハードルが高い。出向の受け入れ、兼・副業の受け入れといったことや、例えば法律事務所や特許事務所等と契約して定期的な人材交流を進める等、色々な策があり得るのではないかと。
- ・ 人基準から業務基準への転換という話は、法務部門だけの問題なのか。それとも会社全体の、日本企業、日本型雇用の問題なのかということに行き着くと思う。基本的には会社全体が人事制度としてそういう方向に向かっていきましょう、という形で一緒に変わっていかねばいけない。その際に、法務としてのどのようなモデルが考えられるかを考えないといけない。
- ・ 働いている人たち、ビジネスを推進している人たち自身がどんどん変わってきている。仕事の内容が多様化してきていることももちろんあるが、それ以上に組織体制、あるいは人員構成、そういった部分での多様化ということも求められているのが、ある一定規模以

上の会社における法務部門の現状なのではないか。多様なキャリアパスがあっても良いのではないか。

- ・ 経営法友会で企業法務の実態調査を行っているが、4年前の調査結果と、その10年前の結果とを比較すると、中途採用を行うという方針を採っている割合は、18.4%から46.8%に増加している。逆に新卒は、14年前では46.3%だったものが4年前時点で31.7%ということで、逆転してしまっている。既に法務の問題意識としては経営よりも先に進んでおり、大卒を一括採用して企業の中で育てているのでは全然時間的に余裕がないと考えている。
- ・ 現場に送り込むだけが教育ではない。専門性教育と法的な専門性以外の部分で2つに分けられているので、この辺を少し補強して欲しい。
- ・ 大学で実施している具体的な実践を、今後出てくるスキルマップに照らし合わせて評価してもらったようなものが盛り込まれてくると、大学はさらにそれに力を入れる、というような原動力になると思う。
- ・ 採用する側にいい法務人材なのかどうなのかをみる能力がないというのは大きな問題。採用する側が、こういうものが大事と理解し、こういう人が欲しいと思ってもらえるようなヒントを与えられたら良い。
- ・ 新卒採用で法務人材としての将来性を見抜くことはおそらく不可能。見極められる範囲としては、法律についての考え方がきちんと身につけているかどうかということなのではないか。企業の中の法務部門にとって法律はツールでしかないため、それを使ってどう会社の利益を最大化するか、あるいはクライアントの意向を達成するかという、そういう意味でのマインドセットがあるかどうか。
- ・ 法務機能を強化することは、法務機能が強化されることだけではなくて、そこから輩出される人材を軸に会社全体のリスクマネジメントにもつながっていく。
- ・ 中小企業はニーズが少ない分、そこが落とし穴になりがちだが、むしろ法務専門性のある人材をしっかり入れて、レギュラトリー違反が起こらないようにする、あるいはこれから拡大していく企業は特に投資案件等が多いため、法務機能は当然に必要なようになってくる。
- ・ 中小企業、特にワンマン企業では、ガバナンスの重要性、内部統制のコンプライアンスの仕組みをしっかりと作るということの重要性を自覚し、これを怠ると会社はどうなるかということも認識した上で、法務人材の重要性につなげていくことが大事。
- ・ 法的リテラシーの全体的な向上ということをちょっとフォーカスしてもいいのではないか。
- ・ 中途採用で、法律事務所とプライベートプラクティスとインハウスの流動性をどう高めるか。自由に行き来できるようにすることも企業の法的な、法務の競争力を高めるという意味では寄与するし、法律事務所のサービス向上ということにも当然つながってくる。これらの点についてのガイダンスや方向性をある程度示すことができると良い。

- ・ 2018年4月の報告書で言われたような1人で全てこなすスーパーマンのような形でなく、何人か、あるいはチームか、その会社の中なのかといったところも何かつけ加えてあとよりメッセージになるのではないか。
- ・ 今、若い人の良質な修羅場体験が減っている印象を受けており、良質な修羅場体験を踏まえるために兼業・副業とか、子会社へ行くとか、何のためかというところの議論は何かあったほうが良い。

#### <経営者に対する見せ方>

- ・ 経営環境の変化というのを踏まえながら、法務的な素養を有する人材の重要性を、今の経営において如何に重要かということを示していき、ひとつ最初の前段のところに織り込むことが大事。
- ・ 日本企業が置かれている状況は、大きくグローバルの影響を受けて変化してきており、その意味では法律の素養をしっかりと持った経営者や管理部門の長が求められているということを、前段でわかりやすく説くというのは重要ではないか。
- ・ リーガルリスクの経営に対するインパクトが非常に大きくなってきている。経営の人がみて確かにそう変わってきているな、と腹落ちするようなことを、まずは実例として並べていくことが重要。
- ・ どうやって経営者に伝えていくかという点について、2018年4月の報告書とよくリンクさせた方が良い。
- ・ 中核になってきている人たち、大半は普通の学卒で入ってきて資格のない人で、将来どうしたらいいかと悩んでいる人も相当多い。そういう人たちをどう活用していくかということのヒントを、経営者に対しても1つのメッセージとしてしっかりと出せるような内容も含めてあると良い。

#### <ロースクール人材に関する評価>

- ・ ロースクールが人材供給源として存在しており、大事なことだと理解はしているが、何をもって供給源として肯定的にポジティブに評価するのかがはっきり書かないといけないのではないか。
- ・ 司法試験には通っていないが、ロースクールで勉強したスキルをもった人、というのが、1つのカテゴリーになっているのではないか。
- ・ 法学研究科の中には、法務人材の育成に焦点を当てて取り組んでいるところもあり、ロースクールと法学研究科を必ずしも区別をする必要はなく、ピラミッドの図のあるページの一番下のジョブプロファイル、ジョブディスクリプションの作成とそれらに基づく評価というところでのどのように書くかだと思う。

<その他>

- ・ 法務人材の流動化のためのマッチングシステムのようなものができると非常に面白い。
- ・ 法務をやってみたいと思っている若手人材、あるいは中堅人材、ジュニア・シニアの法務人材に対するメッセージみたいなことも、込めていけたら良い。
- ・ 法務の仕事の楽しさ、経営に関与できるというイメージを若い人はもっていない。ロースクール生と話をすると、どうしても契約書のレビューをずっとしている人たちであるという印象が非常に強く持たれている。優秀な人がこの分野に来るときに、その仕事楽しいということを伝えていくといったことができれば、全体的に優秀な人が集まって、法務の力が必然的に上がっていくという方向性になるのではないか。

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