

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5回) 議事要旨

日時：令和元年5月27日(月) 10:00-12:00

場所：経済産業省本館17階第3特別会議室

出席委員(5名)

三村座長、石山委員、高野委員、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

事務局より、第4回の議論を踏まえた法務人材育成の方向性修正案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】

<スキルマップの内容について>

- ・ 一番重要なことは適材を示すためのスキルマップを示すこと、ただ、示してもワークしないと意味がない。日本的な形でやると部長になるための能力など抽象的な形になる。一番機能している例はITスキル標準。元々こういったものはジョブディスクリプションから始まり、余り細かくするとワークしない。職種別でみるというよりはアカウントビリティ、発揮すべき価値に紐付いて作っていくようになり、大括り化が必要になってくる。発揮すべき価値の第一表があっても良い。法務機能を価値ベースで分けた時に、上手く職種みたいなものをどれだけ分類できるか。
- ・ 表に基づいて誰かがアセス出来るかどうか。表を見せてその人が成果物を出したときにそれに基づいてアセスメントができないと機能しない。表が知識ベースに偏ると、抽象的な概念になりアセス出来ない。逆にいうと、アセス出来るように作り込むことがポイント。それが出来ると、育成目標になり、かつキャリアパスの提示にもつながる。
- ・ スキルマップは、道しるべとして機能するものであることが重要。これからの国際競争力を発揮する日本企業においては、会社にどう育成してもらうかということを考える人材ではなく、どう自分で育っていくか、そのために会社は何をサポートしてくれるのか、という観点を持つことが必要ではないか。基本にあるのは、本人の成長志向、意思があって、それをどうサポートするか。そういう観点をより強くイメージしたものと今の時代に合うのではないか。

- ・ アセスは、法務のところは非常に難しい。成果物を見ると評価できるというわけではなく、プロセスや How のところが大事。多角的に判断するという日本のキャリア育成の特色という話があったが、関連する話で、何のためにやっているかというサポートをするため、クライアントからのフィードバック、ここはビジネスの現場を考えてもらわないと困るなど、育成の観点でそのあたりの考え方が入ってくるとより良いのではないか。
- ・ アセス者を入れてアセスしようというのは理想的だが、日常の How を如何に可視化できるかというところに重点を置いたスキルマップにするべき。本人のキャリア自立・キャリアプランのための参考ツールになるのが一番。スキルマップを使って、3年後、5年後にこの職種に行きたい、という時にも使えると良い。
- ・ 本 WG が提示するのは、会社毎に付け足しをすれば良いが、ベーシックにはこういったことを念頭に置くといいな、という代物であるべき。
- ・ スキルマップみたいなものについては、このレベルが必要という形ではなく、項目だけ出す形が良いのではないか。それを会社が参考にしながら自社の中で作っていけるようなもの、あまりガチガチではない形のものにした方が良いのではないか。
- ・ 将来的に会社の変化に伴って法務人材もそれに対応できるような要件を明確にしないとイケないし、スキルマップも今後変えていく必要があるものとして問題意識には入れておく必要がある。
- ・ 一般的な、どの職種でも使えるような項目を作るのではなく、法務としてのリスク発見力等、如何に具体的な行動ベースのものに出来るか。
- ・ 専門性やどこにいても通用する能力、そこが両方大事。人材要件に2つをミックスさせて、法務の機能のスキルと法務以外のどこの部門・企業に行っても機能するための要件に分けられるのであれば分けて、考えていくのが一つの方向性ではないか。
- ・ 変化にどう対応していくかという部分は、ベースになる部分と、オプション・プラスアルファになる部分があるのではないか。会社によっては違うと思うが、ベース部分があって、あとは仕事の職責に応じて、プラスアルファで身につけておかなければいけないという整理にしておくと、あとはそれぞれの会社にあったものを作っていってもらおうという示し方をするのが合理的ではないか。
- ・ 他部門に人材を輩出する機能というのを考えた時に、この会社でキャリアを積んでいく以上はこういう能力が無いといけないということについて色分け、コアなスキルについて、法務にいるとより求められるもの、法務で何年いたからこういう能力は長けているに違いないということが出来てくると理想的。別の観点で、法務機能として会社に対してどう貢献できるか、普遍的なスキルについての言及があっても良いのではないか。

- ・ 国際競争力強化の観点で考えたとき、一つの重要な要素は、語学力や、カルチャーや考え方の違う相手と交渉したり意見をとりまとめたりするスキルであり、WGとしては積極的にとりあげるべきテーマかもしれない。
- ・ この場を出していくものは経営陣に対して出していく、事実を示すあるいは理念を示すことで経営陣のマインドセットが変わっていくような方向に行けば良いという前提の元、スキルセットとしては、法務として専門に育つ筋だけでなく、会社全体の中に貢献していくという筋があって、究極的なところはどこなのかというところは見据えていこうという話。

<参考資料の評価等>

- ・ こういう法務機能でこういう価値を発揮するからこういう能力が必要、というところは記載が無い。これまでの議論では、こういう法務機能で、こういう業務基準があって、ここでこういう価値を発揮しなければならないので、この能力が必要で構造がいる、ということ。その部分が抜けていることが違和感として感じるところ。
- ・ マトリックス表はよくできているが、GC/CLOレベルのものが別にあると良い。部下の育成等々に関する、組織のリーダーとしての要素がおそらく抜けている。
- ・ 事業理解というのが、事業を良く理解して事業部門にヒアリングをしようということだが、ビジネスパートナーとしての能力が一番大事。ビジネスの一員として、どの程度アドバイスやビジネスにコミットしているかというのは、事業理解というよりはビジネスパートナーとして踏み込んだ能力だと思うので、そのあたりはもう少し重厚に入っているのも良い。
- ・ プロフェッショナルコミットメントのところも記載があると良い。より広い視野でプロフェッショナルとして、社外でネットワークを作ったり情報収集してくるというのが大事。

<ショーケース(ロールモデル)の提示について>

- ・ 多様なキャリアパスのモデル提示は良い。誰がどのように、というのがパワーポイント1枚ぐらいで見せられると良い。
- ・ 法務人材の活用の方法、活用例といったイメージを示すことも大事ではないか。従来、日本では活用されていなかったが、こういう形でも活躍するというイメージを示すことで、経営側の法務人材活用の見方も変わるだろうし、法務人材側も将来のビジョンが広がりがモチベーション向上に繋がる。スキルマップとキャリアプランの両方をイメージして活用例を示すとわかりやすい。
- ・ ○○に移ったときに法務のスキルマップで示されている△△能力が活用され、役に立った、という形でショーケースと連動させるとわかりやすい。
- ・ シニアの方が若いときにどこに行っていてどういう成長をたどってきたか、GCレベルの人たちのストーリーを集めると面白い。経営者に書いてもらうことも良いのではないかな。

- ・ スキルマップは、管理職等のレベルも必要。経営レベルが入っても良い。

<法務人材育成について>

- ・ 法務人材は色々なところで活躍が出来る可能性を持っている。経営側には法務人材が法務専門性に特化していて他の分野はできないという一種の思い込みがある可能性がある。法務人材の育成・活用について、経営の方の発想転換が必要。企業の国際競争力を高めるといふ発想で行くと、法務の素養が、色々な形でリーガルリスクやコンプライアンスの分野も含め、企業のリスク耐性や感度を高めると思われ、経営など、コーポレート関連分野において活躍する人材にとっても基礎的となる重要な素養になってきているということ強調する必要がある。
- ・ 法務の専門性も高度化・複雑化しており、インハウスで処理しようとするするとそれ相応の専門知識や育成が必要。GC、その他経営やコーポレート関連分野に進む人材と、法務専門性をひたすら追求する人材は自ずと育成方針も異なるので、「人材育成の複線化」という発想もベースに置く必要がある。複線化を前提とすると、法務人材が将来的にどういふ分野で活躍していきたいかということと本人と対話しながら考えることが重要。それが的確な育成計画に繋がり、経験を有効に活かすこともできる。こうした対話のツールとしては、スキルマップに加え、育成計画書やキャリアプランシート等も前面に打ち出しても良いのではないかと思う。
- ・ 自分のキャリアは自分で決め、自分で目標設定をして、それに向かって努力することが出来ないといけない。これは法務に特化した話ではなく、どの会社でも国際競争力を維持するためにはすべての従業員がそうならないといけないが、法務機能であるが故により高く求められるスキル、心構えであると思う。

<見せ方について>

- ・ 経営や人事だけが変わらないといけないわけではなく、法務自体も変わらなければいけないところがあり、それをそれぞれ直していかないとけない。日本の法務は保守的でブレーキを踏み、経営の役に立っていないといった実態を書きつつ、立て直すとした方が関心を得やすいのではないか。法務担当者も個人として変わらないといけない、ということを感じさせられると非常に良いのではないか。
- ・ 実装の議論を踏まえる必要があると思うが、機能の担い手、最終責任者たる人材をどう育てていくかという観点は育成という観点では重要。経営層に対してどうメッセージを伝えるか。CxOのタレントパイプライン、パイプラインのマネジメントを法務についてもやらないといけない。それができるような育成機能を組織内にも持たないといけない。法務機能としてもやるが、経営層のコミットメント、サポートも必要になるのではないか。

<その他>

- ・ 人材の獲得のところで「人材の多様性」という話があったが、外国人材の登用という観点
がどこかに示せると良い。国際交渉で前線に立てる人材を育てるためにどうしたら良い
かという点で、外国からそのような人材を登用して社内人材育成に協力してもらうという
考え方もあると思うので、そのあたりの観点が追加できると良い。
- ・ 流動化策の部分で、兼・副業は是非入れるべき。転職の場合、どんな人材であったとし
ても新しい環境に飛び込んでいく点で躊躇を覚えることがあるが、採用する側・される側
双方にリスクもある。柔軟に、短期的であったり、パートタイムのような形であったり、人
材の貸し借りのようなことが出来ると、フレキシブルに希少な法務人材をそれぞれの企
業で融通することが出来、中小企業においてもそのようなモデルは有効に活用できる。

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