

知識と実務能力のマトリクス表

分類	項目	能力の内容	要求レベルおよび要件		
			ジュニア	ミドル	アドバンスト
知識群	基礎法律知識	法務部員であれば理解しておくべき基本法に関する知識	基礎法律群のなかでもコアな法律の知識	基礎法律群の知識	基礎法律群の知識（判例動向や法律解釈の近時の傾向についても理解している）
	業法知識	各社の事業を規制し、または支える業法に関する知識	業法の対象を把握し、基本的な知識を持っている。	業法における自社のメリットとデメリットを理解している。	監督官庁の規制への態度（通達レベル）まで精通している。
	専門法律知識	専門法分野の法律知識（M&A、投資、知財、競争法など）	必要な法分野を把握し、基本的な知識を持っている。	提案されたスキームに関する法的な評価ができる。	スキームを実現できる実施案を提案できる、または、提案されたスキームを評価し、必要により代替案と比較検討、提案できる。
	実務手続法知識	会社設立、訴訟関係、登記関係の手続系の実務法律知識	会社設立および商業登記手続を誤りなく処理できる。	代理人弁護士と協調して訴訟進行を管理できる。	会社設立のスキーム提案ができる。代理人弁護士に指示して、訴訟戦術を設計できる。
	国際法律知識	国際契約、海外案件対応に必要な法律知識	必要な国の法制度や取引法についての基礎的知識（日本法との違い含む）を持っている。	現地弁護士の助言を理解し、上長等の指導を受けながら契約審査や案件対応ができる。	案件の主担当として必要に応じて現地弁護士を活用して処理できる。

## OJT の具体的な手法（グループ参加会社の事例より）

- 法律知識の獲得を支援・奨励する。
  - ・基本判例、要件事実・立証構造に関する部門内向け勉強会を定例で開催する。
  - ・実務法務系資格取得を奨励し、目標として設定させる。
- 業務上常に法律を意識させるように指導する。
  - ・六法の携行を徹底する。
  - ・契約書等のレビューや契約案件の報告の際、法律規定についての説明、調査、確認を求める。
  - ・特別法（業法）の適用のある分野では、一般法との要件等の相違の把握を求める。
- 具体的事案の実務経験を通じた知識獲得を促進する。
  - ・官公庁に問い合わせた得た回答の記録をまとめさせる。
  - ・業法解釈が関係する場合は、すべての規律（法律から政省令、通達、実務指針等）を網羅的に確認して対応することを徹底する。
  - ・類似の既存案件があったとしても、常に業法規制および根拠法規の確認を怠らないようにする。
- 業務のアサイメントにより必須の知識としての習得を求める。
  - ・監督官庁対応を担当するチームにアサインし、監督官庁対応（審議会参加）や業界団体事務局業務を担当させる。
  - ・業法に関連する業務を特定の担当者に集約し、そのローテーションを通じて業法に精通している担当の育成を図る。
- 各人が習得すべき専門法律分野を明確にする。
  - ・面談においてどの法律を集中的に学習すべきかを指導する。
  - ・各人の担当分野を定めて、継続的に法改正、判例の動向等の法律調査を行わせる。
- 関係者への情報発信を通じて知識習得を促進する。
  - ・社内セミナーの講師役を担当させ、その資料作成、予行演習を通じて理解度の確認および改善を指導する。
  - ・社内向けニュース記事の起案や執筆を行わせる。
- 業務のアサイメントにより必須の知識としての習得を求める。
  - ・特定の法令に関連する業務を特定の担当者または複数の担当者によるPJに集約し、集中的に業務を担当させる。
  - ・M&Aなどの投資案件については、一定の経験および基礎法知識がある者をPJに参加させ、実地の経験をjを通じて指導する。
- 法律知識の獲得を支援・促進する。
  - ・民事訴訟等紛争解決の法的な手段および手続に関する部門内向け説明会を定例で開催する。
  - ・会社設立等の手続に関するマニュアルやチェックリストの作成を担当させる。
- 実際に手続業務を担当することを通じた知識獲得を促進する。
  - ・会社法手続を経験させる。
  - ・訴訟案件については、法務以外の部門も理解できるように、要点整理を行わせる。
- 専門家等も活用して知識習得を支援する。
  - ・外部講習に参加させる。
  - ・出向弁護士とのペアワークや海外子会社の法務担当によるセミナーを実施する。
  - ・国際案件担当チーム内で勉強会を実施する。
- より丁寧な個別の案件フォローを実施する。
  - ・英文契約について表現レベルや条文背景、構造まで説明し、指導する。
  - ・英文ドキュメント（契約書に限らず）は、和文よりも徹底したレビュー（赤入れ）を行う。
- 自立を促す。
  - ・一定のレベルに達していれば、最初はフォローしつつ、主担当として自分一人で担当することをコミットさせる。

分類	項目	能力の内容	要求レベルおよび要件		
			ジュニア	ミドル	アドバンスト
実務能力群	事業理解	自社の事業の収益構造、法的構造への理解	自社の事業の収益構造や法的構造の基本を理解している。	自社の事業の収益構造や法的構造の強み、弱みを理解している。	自社の収益構造や法的構造にインパクトを与える状況の変化を察知できる。
	語学力	日本語以外の業務上必要な言語（「外国語」）を使える力	外国語の契約その他の文書を理解し、簡単な修正ができる。	外国語の契約その他の文書のドラフトができ、書面であれば相手に説明できる。	外国語で主体的に交渉できる。
	事務処理能力	担当案件を正確かつスピーディに処理する力 スケジュール、段取り力	担当する案件を正確に処理できる。上長等の進捗確認を受けながらスケジュールどおりに案件を進めることができる。	担当する案件を正確かつスピーディに処理できる。自ら主体的にスケジュール管理ができる。	担当する案件の進捗に影響する関係者の進捗にも配慮して処理できる。
	論理的思考力	法的な知識に基づく思考フレームワークを持っていること 未知の課題に対して既存のフレームワークを応用する力	法的な知識に基づく思考ができる。	未知の課題に対しても既存のフレームワークを応用して対応できる。	関係者の思考フレームワークを理解して、その適否を判断し、必要により是正することができる。
	洞察・想像力	現実的にリスクを推論する力 自己の判断がもたらす反作用、副作用を把握する力	発生する可能性のあるリスクをもれなくリストアップできる。	発生する可能性のあるリスクから現実的に対処すべきリスクを抽出することができる。	自己の判断がもたらす反作用、副作用も考慮して、現実的に対処すべきリスクおよびその大きさを評価できる。
	情報理解力	論理思考と洞察・想像力に基づき全体把握をする力 収集すべき事実を整理する力 現地現場現認により収集する能力、聞き出すヒアリング力 収集した事実の整理および分析力	上長等から指示を受けて必要な事実を収集することができる。	担当する案件の判断に必要な事実を整理して、ヒアリングなどにより収集することができる。情報のありかを理解している。	収集した事実および情報に加えて、過去の経験則から導かれる適切な推論を加えて整理、分析して解決すべき課題を抽出できる。
	リソース活用能力	担当業務を正確かつスピーディに処理するために必要なリソース（知識や情報）を発見するリサーチ力 人的関係（人脈）も含めてリソース源を開拓、確保する力	法的な領域において必要なリソースをリサーチすることができる。	リソース（情報）のバイアスも含めて理解し把握することができる。担当する業務の解決に必要なリソースを適切に選択することができる。	必要なリソース源を積極的に開拓して活用することができる。自社にとって有用なリソースの活用が戦略的にできる。

## OJT の具体的な手法（グループ参加会社の事例より）

- 会社としての情報発信を活用する。
  - ・ 会社が実施する体系的な講習に参加する。
  - ・ 社内の情報発信（イントラなど）から、法務視点で重要な情報を指摘して共有する。
- 個々の事案を通じて事業理解を深める。
  - ・ 個々の案件指導において、上長が把握している状況を共有する。
  - ・ 事業部門へのヒアリングにおいて、事業および経営視点での背景ヒアリングを行わせる。
- 語学習得のインセンティブを設ける。
  - ・ TOEIC の点数を昇格要件、海外出張要件とする。
  - ・ TOEIC の点数に応じた奨励金を支給する。
- 語学習得の必要性を体感させる。
  - ・ 英語を必要とする業務や案件を担当させる。
- 全体俯瞰を意識させる。
  - ・ 最終ゴールをイメージさせたいうえで、具体的な進め方へブレークダウンさせる。
- いまやるべきこと、次の一手を常に意識させる。
  - ・ マルチタスクであることを前提に、毎日、今日の最優先事項を棚卸ししてから業務に着手させ、タスク管理を意識させる。
  - ・ 常に、「誰が何をやる」を明確にする指導を行う。
- 報告をする際にフレームワークを意識させる。
  - ・ IRAC (Issue, Rule, Application, Conclusion) により報告させる。
  - ・ 図示化して説明することを求め、全体俯瞰を理解させる。
- 徹底して「考える」ことを求める。
  - ・ 「なぜ？」という問いを常に投げかけ、自らロジックを組み立てて説明を返すことを繰り返す。
- 「対話」の中で気づきを得させる。
  - ・ プレストにより他者の視点を学ぶ。
  - ・ 上長との意見交換や上長や先輩から質問し、自ら収集した情報や事案分析、リスク評価のプロセスに過不足がないかを点検する機会を作る。
- 必要な情報のヒアリングを徹底させる。
  - ・ 嫌がっても、必要な情報のヒアリングを繰り返させる。
  - ・ 質問を通じて、必要な情報が何かを気づかせる。
- 効果的な情報の収集を支援する。
  - ・ 必要な情報のありかを教える。
  - ・ 情報の集め方の「観点」を示してヒアリングを行わせる。
  - ・ 上長としてヒアリングの実際を見せる。
- 活用すべき情報やリソースの環境を整える。
  - ・ 社内 DB、ツール、書籍など、活用すべき情報の収集に努める。
  - ・ 業務上活用すべき情報やリソースのありかを教え、活用することを促す。
  - ・ 特に人的な情報源については、「誰に確認するとよい」というアドバイスを与える。
- 情報やリソースの活用の仕方を教える。
  - ・ 情報であれば、誰から、どこからの情報なのか確認し、その情報の背景にある事情への気づきを与える。

分類	項目	能力の内容	要求レベルおよび要件		
			ジュニア	ミドル	アドバンスト
実務能力群	課題解決能力	提案された解決策を評価する力 現実的かつ妥当な代替策を提案する力	提案された解決策の法的な適否の判断ができる。	提案された解決策の法的な適否および事業的な妥当性について判断できる。上長等の確認を経て実施策（または代替策）の立案ができる。	法的にも事業的にも妥当で、実現可能な実施策（または代替策）を提案できる。
	文章力	契約文書を起案する力 文書により法的見解を表明し、伝える力 難しいことを平易にポイントを押さえた簡明な文章により起案する力	上長等のレビューを経て適切な文章（メール含む）によるコミュニケーションができる。 標準的な取引の契約書でひな形があれば間違いなく起案できる。	標準的な取引の契約書のひな型を転用する案件であれば自立的に起案できる。新規のスキームなど最初から起案が必要な契約書を上長等のレビューを受けて起案できる。	相当に複雑な案件の契約書を起案できる。契約書起案の指導ができる。
	説得・交渉力	口頭により法的見解を表明し、論理的に説明して説得する力 リアルタイムの状況変化に応じて臨機に交渉を進める力	日常の口頭コミュニケーションで正確に法的な見解を伝えることができる。上長等のサポートとして交渉チームに加わることができる。	上長等のサポートを受けつつ、交渉役を務めることができる。	担当案件の交渉役として、関係者と組成する交渉チームに法務を代表して参加できる。
	判断力	経営理念と方針に基づいて判断する力 法的な正しさと実務的な妥当性、合理性のバランスがとれた判断をする力 リスクと利益のバランスがとれた判断をする力	経営理念と方針を理解している。法的な正しさ、自社の利益に資する判断ができる。	法的な正しさ、自社の利益だけでなく、実務的な妥当性や相手方の利益も考慮して判断できる。	上長、関係者を納得させられるバランスのとれた判断ができる。
	行動力	主体的に担当業務を推進する力 関係者を巻き込む力、巻き込まれて協力を求める力	担当する案件を最後までやりきることができる。	担当する案件の関係者を把握し、協働しながら主体的に処理することができる。他者の案件に関係者として解決に貢献できる。	担当する案件の関係者が多数の場合でも、調整しながらプロマネ的に案件を進めることができる。

## OJT の具体的な手法（グループ参加会社の事例より）

- 解決策の提案へのこだわりをたたき込む。
  - ・常に解決策を提案することや、事業部門と解決策を見出す努力を求める。
- 解決策の妥当性を意識させる。
  - ・法的に正しいだけでとどまらず、事業的に妥当か、現実的に実行可能か、まで深掘して判断することを求める。
- 起案の枠組みを提示する。
  - ・ジュニアレベルには、何を盛り込むべきか、枠組みを示す。
  - ・ひな型や過去の類似案件の書式を提示して、その書式の構造を理解させたいうで、活用させる。
- レビューを通じて段階に応じたフィードバックにより改善を図る。
  - ・とにかく多くの文書の起案をさせ、レビューを行う。
  - ・段階に応じて、リライトから観点指摘を使い分けて指導する。
- 折衝・交渉の経験をさせる。
  - ・会議や交渉の折衝役を担当させて、その振り返りを行うことで改善を図る。
  - ・同席させる場合は、あらかじめどのような折衝、交渉を行うのかをインプットしてから「見せる」。
  - ・部門外との調整も要する案件をリードさせる。
- 折衝・交渉につながる口頭コミュニケーションのトレーニングを行う。
  - ・部内会議などでのスピーチ当番を持ち回りさせる。
  - ・会議ファシリテーションのラーニングを受講させる。
- 判断を示すことを求め、判断の理由を理解させる。
  - ・判断を避けているようなら、まずは、担当としての判断を行わせ、その理由の説明を求める。
  - ・すでに判断を持っているのであれば、その理由を説明させたいうで、異なる視点を指摘して再考させる、あるいは異なる視点での判断とその理由を説明する。
- 行動を起こすことを後押しする。
  - ・こまめな進捗確認を通じて、行動することを求める。
  - ・より能動的な行動により業務を遂行することを求める。
- 行動が必要な場面に直面する業務を経験させる。
  - ・自分だけで行うのではない業務、他部署との接点のある業務を経験させる。