

# 今後検討すべき事項について

【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】

2019年1月

経済産業省

# 1. 報告書公表以降～これまでの活動

- 2018年4月の報告書公表以降、各地で講演・意見交換等を実施。
- 報告書に対する評価は概ね好感触であり、特に企業法務関係者からは、経済産業省が「声をあげた」ことを歓迎する声が多数見られた。

## 【主な講演実績】

- 4月18日 報告書公表
- 5月25日 経済産業研究所BBL
- 5月30日 企業活力研究所
- 6月5日 国際法務に係る日本企業支援等に関する関係省庁等連絡会議
- 6月6日 日本経済団体連合会
- 6月8日 日本取締役協会  
日本組織内弁護士協会
- 9月5日 競争法研究協会
- 11月7日 日本組織内弁護士協会関西支部
- 11月20日 同志社大学
- 11月30日 経営法友会大会

等

※ その他、個別に団体、企業、個人との意見交換を実施。

## 2. 報告書公表後に企業から聞こえてきた課題・悩み①

- 一方で、報告書記載の内容だけでは解決できない企業内の課題等が存在。

### <A社>

- 人事や会計部門と異なり、法務はなくても会社は回る。会社内でどこが法務を必要とし、法務が何を必要とするのか、整理が必要。
- リソース（法務人材）をどうするかが課題。また、各社とも、法務部門を拡大中だが、中堅のキャリアパスをどう示すか。
- 企業によっては法務出身者の他部門との人事交流ができておらず、法務部に「タコツボ」化し、視野が狭くなっている。
- 語学力がネイティブレベルでないと海外現地法人とのやりとりが難しい。

### <B社>

- 既存業務の効率化（契約書ひな形の共有等）も行き過ぎると法務が単なるサービスデスク化してしまうなど、法務と現場の距離を考える必要あり。
- 法務人材を育てる必要があるが、法務関連の事業案件が何もないと育たない。社内研修による試行錯誤を継続。
- 社内で、法務の役割はまだ認知されておらず、法務部への異動を希望する者がいない。そうすると、法務機能強化と言っても、法務関係者内部だけの盛り上がりとなってしまう。
- 法務機能の重要性について経営者からの発信がされるとありがたい。

### <C社>

- 人材育成も課題だが、育てた人材をどのように活用するか、ということも課題の一つ。
- 今後の課題として、課長、部長などのキャリアパスを示すことが難しい。
- 十分な法務人材のプールがほしい。法務人材の需給が、マーケットと合っていない状況。
- グローバル対応が遅れている。事業会社をM&Aしたときに、対象会社の法務との連携がほとんどとれていない。
- 本社の法務部長に、海外子会社の人事評価やレポートラインがない。本社にそこまで担わせるには、会社組織を変える必要があり、経営レベル、ガバナンスの問題となってくる。

## 2. 報告書公表後に企業から聞こえてきた課題・悩み②

その他、以下のような点も課題として指摘がなされた。

### <A:法務部の役割>

- 法務がそもそも「ガーディアン」の役割を全うできていない会社が多いのでは。他社とやりとりしても、契約など法務の「第1段階」のものも、内容的な修正はせず、てにをは修正のみにとどまることも。その原因は、法務部門の担当者にあるのではなく、そのためのステップアップの道筋（レベルセット）が明らかでないことではないか。ガーディアンとしてのレベルを段階に分け、自分の位置をアセスさせることが大事なのではないか。ガーディアンとパートナーの2軸で評価してはどうか。
- ビジネス法務では、経営者と同じような視点で、そのビジネスをやるかやらないかなど、ビジネスリスクの観点から意見を述べられるように鍛えることが課題。
- 日本の法務は、「ゲートキーパー」、いわばポリス、ジャッジであり、ビジネス部門からすると乗り越えなければならないハードルになっている。価値を創出するものと認識されていない。
- 国内企業から、英語の契約は不可能、英語で契約ならそもそも契約できないと言われたことがある。

### <B:法務部の評価>

- 組織に「CLO」を置くことも重要だが、むしろ、法務部がどのように評価されているか、事業部から法務部へのフィードバックを見てもらうようにした方が良い。
- 法務部の評価について、社内事業部門などからの評価は重要。

### <C:人材の課題>

- 弁護士には、リスクの回避思考がビルトインされているように思う。リスクを回避するだけでなく、リスクをどのようにドライブするかそのノウハウを身につけるようなことが必要。
- 経営者のマインドを変えることと法務のマインドを変えることが重要。法務は腰が重い人が多い。
- 日本では、欧米に比して経営層に入るまでの法務人材を輩出できていない。
- 法務人材の市況について、企業にとり採用が難しい。特に大手法律事務所や英語ができる人材は採用が困難。
- 日本では歴史的に資格のない人が法務部にいるが、それをどう位置づけていくか。

### 3. 見えてきた課題

- 企業との意見交換の中では、法務機能を発揮するために、「具体的に何から手を付ければ良いのか」というご意見も。
- 発せられた意見を大別すると大きく2つの課題に整理される。

#### ① どのように社内に有効な法務機能を実装するか

- 経営にリーガルの視点を取り込むための具体的なスキーム
- 経営層・事業部門と法務部門間のコミュニケーションの在り方、オペレーションの整備
- 法務部門の評価の在り方

#### ② 法務人材の育成・活用について

- 法務人材に求められるキャリアパス・スキルセットの在り方
- ビジネスのグローバル化に対応した法務人材の在り方（英語能力等）
- 法務人材の評価の在り方

## 4. 今後の活動方針

- そのため、これらの課題解決に向け、①法務機能実装、②人材育成の観点から、検討会の下にサブワーキンググループ（以下、「WG」という。）を設置し、「具体的に実現するための方策」を検討することとしてはどうか。

<イメージ>

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

法務機能強化 実装WG（仮）

目標

各社が現状把握（自己診断）や改善を行えるよう、類型別の標準モデルや実装に向けた必須要素を示す。

組織

- ・企業法務実務者を中心に選定。
- ・比較検討と分類を可能とするため、バランスに配慮。  
例：日本企業と外国企業のバランス  
業種バランス（規制事業、商社、その他 等）

法務人材 育成WG（仮）

目標

高度法務機能を担う人材を社内・大学等で育成するため、スキルセットを可視化し、具体的な育成方法を示す。

組織

- ・日本企業で採用・育成に関与している者や、大学等の教育関係者を中心に選定。
- ・法曹資格の有無で偏りが生じないように配慮。

## 5. 想定される論点

- 各WGで議論すべき論点として、例えば、以下のような論点が考えられるか。

### 法務機能強化 実装WG (仮)

#### ① 法務は何をすべきか (どこで価値を出すのか)

- ・ 法務機能の在り方、有益な領域・活用方法の整理
- ・ 既存業務の圧縮 (リーガルテックの導入、外部弁護士の活用等)

#### ② 関係者の意識をどう変えるか

- ・ 法務機能に関する社内 (経営層・事業部門等) の意識改革・向上の方法
- ・ 法務自身の意識改革・向上の方法 (ミッション設定)

#### ③ 組織・制度をどう作るか

- ・ 経営層 (経営戦略・ガバナンス) へのリンケージ構築方法、事業部門・海外子会社等のオペレーションへの有効なコミットの方法
- ・ 法務部門の社内評価・フィードバックの方法 (評価主体、評価の基準・要素、実情把握等)

### 法務人材 育成WG (仮)

#### ① どう目標を設定し、モチベーションを与えるか

- ・ 企業経営にあたり期待される法務人材の職位別スキルセット (若手・中堅・管理職・経営層)

#### ② どうトレーニングするか

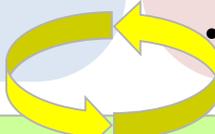
- ・ 業務分担・配置、ジョブローテーションの在り方、海外留学・派遣、大学・大学院・リカレント教育、英語教育等

#### ③ どう評価するか

- ・ 人材評価手法 (評価者、職位に応じた評価の基準・要素、昇進・昇級、ポスト等)

#### ④ 適した人材をどう採用するか

- ・ 人事権、新卒・中途、採用形態、学位・資格、給与、キャリアパス等
- ・ 人材市場に流れる「適した人材」の母数の増加



各企業の経営戦略を支える  
法務機能の中長期のグランドデザイン