

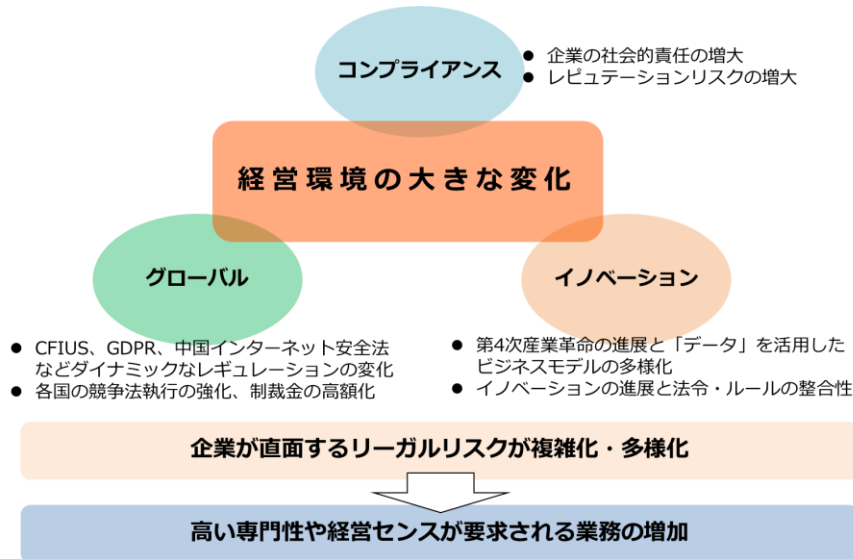
# 法務人材育成の方向性 のストーリー

2019年7月  
経済産業省

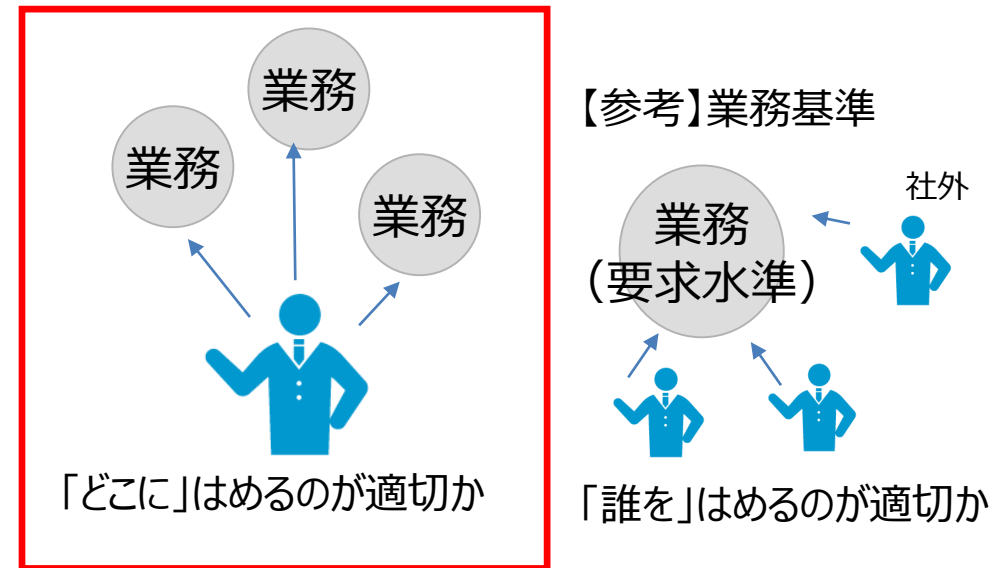
# 現状と本質的な課題

- 経営環境の変化に伴い、法務機能は高度化・多様化。
- 一方で、伝統的な日本型雇用は「業務基準」ではなく「人基準」の発想になりがち。「この業務にどういう能力が求められるか」ではなく「誰をどこに付けるか」に思考がいきがち。

## ○経営環境の変化



## ○伝統的な日本型雇用（人基準）



→ 求められる機能が変わる中では、スキルやマインドセットのミスマッチが発生

→ 「あるべき法務機能」から必要な能力を逆算し、それを担える「適材」を充てる発想への転換

# 解決策の方向性① –「適材」を示す–

○目指す在り方と連動した「法務人材」の定義づけ（コンピテンシー）

○多様なキャリアパスの受け入れ・提示

・法務機能の高度化・多様化やテクノロジーの進歩にあわせ、法務の「独立性」は薄れる。

→「法務部」の枠に囚われないキャリアパスを設計し、社全体の法務機能を向上させる必要。

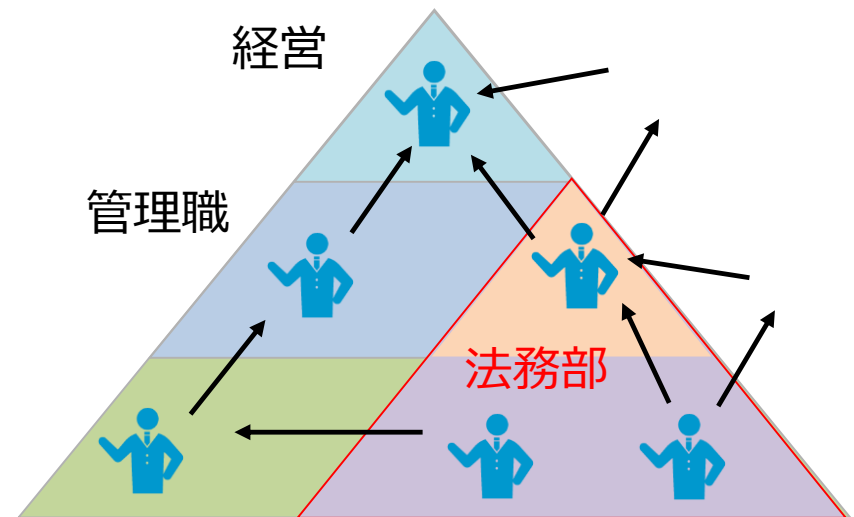
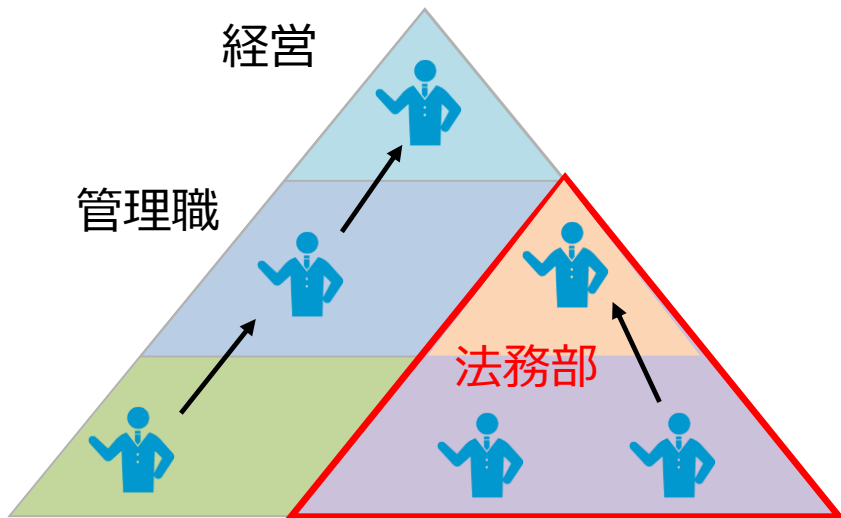
–法務にとどまらない広範な知見と専門性・マネジメントスキルを兼ね備えた人材は、経営層へ。

–法務の専門性を活かしつつ事業を理解し価値の最大化を考えられる視野も併せ持った人材は、上級職へ

–事業の最前線で生かせるフットワークを持つ人材は、事業に近い仕事へ

–狭く深い専門領域を極めたエキスパートは、法的検討を支える仕事へ

・・・など。



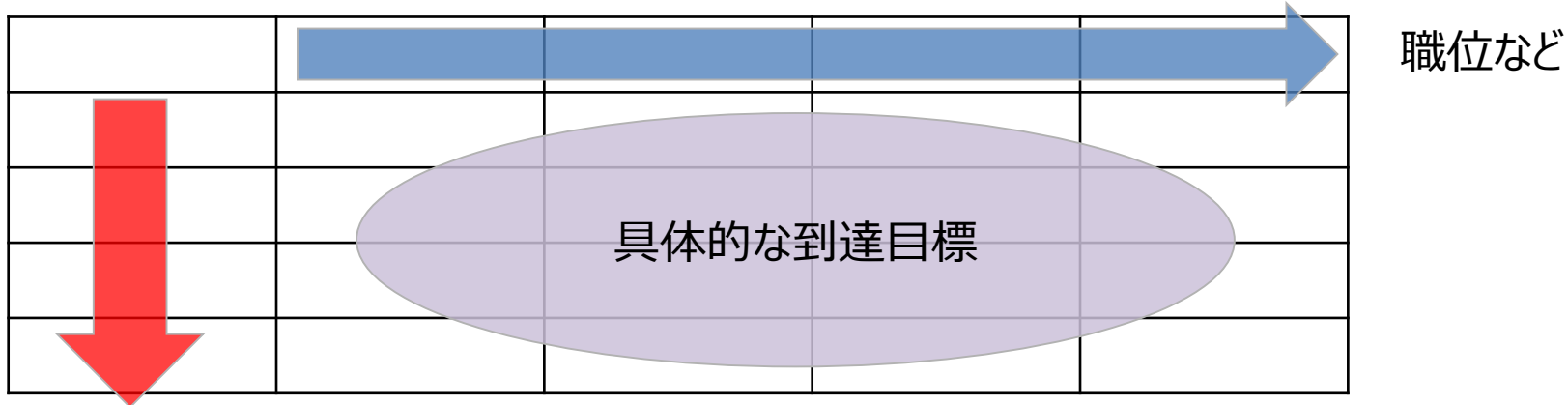
- ・法務は専門性の高い「閉じた世界」
- ・法務担当管理職は「優秀な法務部員」のポスト
- ・法務ができる人材≒法務部

- ・法務は専門性が要求される「ひとつの機能」
- ・法務担当管理職は「高い専門性を持って事業をサポートできる人」のポスト
- ・法務ができる人材≠法務部

# 解決策の方向性① –「適材」を示す–

○位階（級）や経験年数など、横軸ごとのスキルマップの作成

【スキルマップのイメージ】



必要な知識・能力

【スキルマップ作成の留意点】

- ・指標として機能するもの = 評価が可能なものであること。
  - 「○○を知っている／という能力がある」ではなく「○○ができる」で記載する など
- ・細かすぎない、ある程度の幅を持ったものであること。
  - 担当業務や場合によっては必要となる知識（M&Aなど）は書かない
  - スピード、コミュニケーションなどのソフトスキルを重視して作成 など
- ・縦軸は法務のミッションやコンピテンシーとの関係が説明できる、一貫したものであること。
- ・別途社内全体の評価指標がある場合には、それに対応する形で法務独自のものを作るのも一案。

○ポスト（担当ラインなど）ごとのジョブディスクリプションの作成

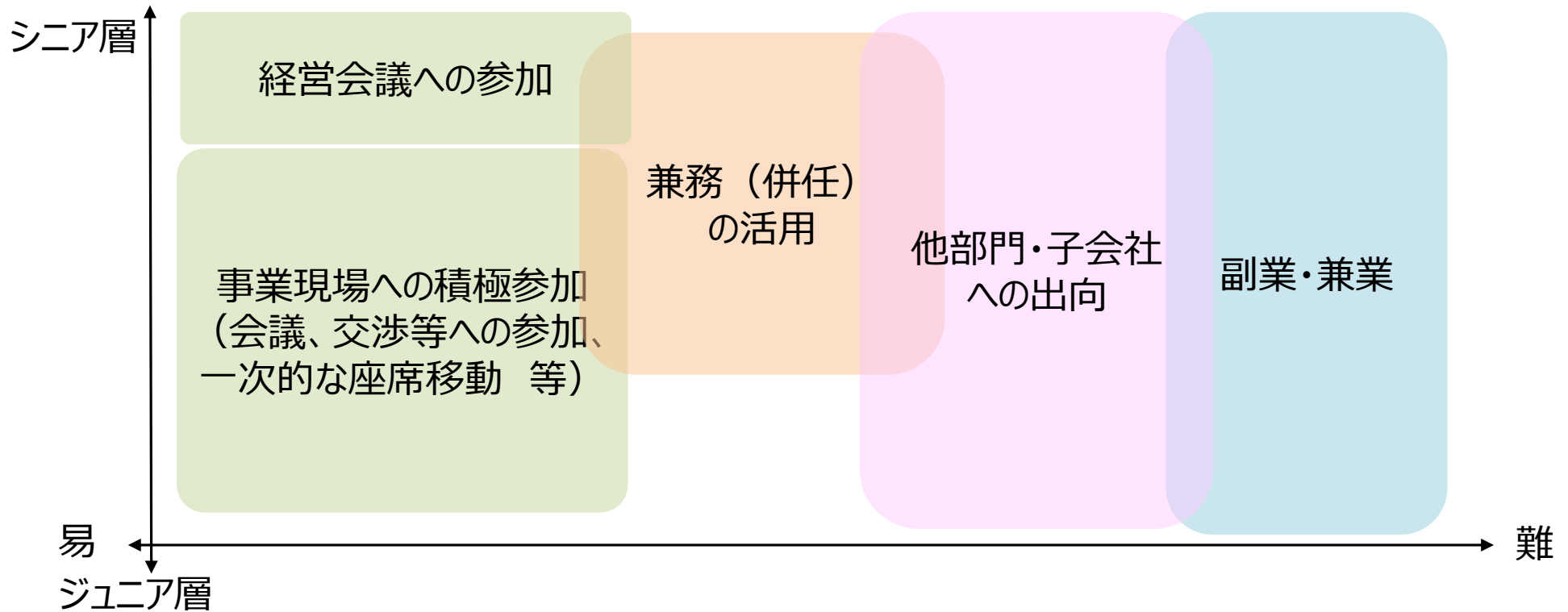
- ・行動ベース（～ができること）での記載と適切な評価

## 解決策の方向性② –「適材」を育てる–

### ○現場経験の蓄積

- ・経営感覚や事業マインドを体得するには、事業の現場に触れるなど、法務の外に出る機会を作ることも有効。

#### 【現場に触れる方策の例】



## 解決策の方向性② –「適材」を育てる–

### ○専門性向上

- ・リーガルテックを活用した効果的・効率的なトレーニング
  - 過去事例の網羅的・体系的な蓄積を用いた事例研修、OJT
  - ノウハウの共有
- ・海外／国内留学 ・社内／社外（関係団体等）研修
- ・グローバル対応のためのスキル取得

### ○ジェネリックスキル（リーダーシップ等）の向上

- ・限定的な範囲で上に立つ経験を積ませる
  - ハイポストでの子会社出向
  - 事業部単位等での限定的な範囲での権限委任
- ・社内／社外（関係団体等）研修

### ○スキルマップやジョブディスクリプションに基づいた評価

# 解決策の方向性③ 「適材」を獲得する

## ○新卒採用

- ・多くの企業では新卒一括採用だが、法務独自の評価要素（法的素養など）をどう織り込むか。
  - －法務としての独自採用の実施
  - －人事部による一括採用における法務の関与
- ・そもそも法的素養をもつ者をどう集めるか。
  - －法科大学院などの法律系大学院での説明会
  - －大学・大学院での講演

## ○人材に見合った待遇での中途採用

- ・キャリアパスや年齢バランス、離職率等を勘案し、新卒と中途のバランスをどう考えるか。
- ・国際交渉で前線に立てるなどの優秀な人材層に需要は集中しており、不足傾向。
  - 特に法律事務所からの転職の場合、給与水準が大幅に低下することが多い。
    - －スタッフ職等の特別職の設置
    - －単年度の業務委任契約、嘱託契約など、雇用体系外の契約

## ○法務人材の流動化策（多様なキャリアパス）

- ・転職等によるキャリアアップモデルの提示
  - ・企業法務の魅力の伝達
  - ・大学、大学院からの「法務人材」の輩出 → （例）同志社大学講座との連携
- 報告書付録として「履歴書」を作成