

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  
(第6回) 議事要旨

日時：令和元年7月12日(金) 9:00-11:00

場所：経済産業省本館17階第3特別会議室

出席委員(7名)

名取座長、石島委員、軽部委員、平泉委員、藤井委員、水野委員、三村委員

※オブザーバーとして、法務省、法務機能強化実装ワーキンググループ及び法務人材育成ワーキンググループ委員が参加。

議事概要

事務局より研究会報告書案について説明の後、討議が行われた。討議における主な意見は以下の通り。

ご意見を踏まえ、事務局にて研究会報告書案を修正し、最終案のとりまとめ及び公表時期については、名取座長の一任となった。

【討議内容】

- ・ 報告書ドラフトは、全体として抽象的な内容にとどまり、なぜそのような方策が必要ないし適当なのか、優先順位や達成目標が明確な方法論、その達成評価の指標、方法論・オプション同士の時系列や連関性が明示されていない。冒頭で、フォローアップ報告の位置付けを明確にすべき。
- ・ 報告書案に記載された改善策の提案は、その主な対象者の取組の進捗状況のレベルが不明確であり、明確にした方が良いのではないか。
- ・ 法律でできるところが枠として決まっていたとして、それは限界までやるのかやらないのか、あるいはそれを飛び越えて、できるようにするかしないかということの逆の話として、自社の歴史や位置付けなどを踏まえ、その範を示すという意味で、より高い自己基準を設ける等、そういうことも枠を広げる・狭めるといった部分に関して、社内で議論をリードすることも法務の機能の一つとしてはすごく大事である。
- ・ 新しいことをやっていこうと思った時に、自ら倫理規範を作ってそれを守っていかなければいけない。その新しい倫理規範を作るというのも「クリエイション」なのではないか。
- ・ 言葉の使い方の中で「グレーゾーン」という言い方に少し違和感がある。「グレー」という言葉に非常にブラックに近いところにチャレンジしていくという意味合いが出てきてしまうため、そうではなく、もっとフロンティアのところ、新しいことにチャレンジしていくというマ

インドというのが法務の人材でも求められるということだと思う。そのあたりのニュアンスがもう少し理解できる言葉を使ったらよいのではないか。

- ・ 報告書案に企業における法務機能の定義が置かれているが、今求められている法務機能としては報告書案に記載している面も確かにあるが、この定義が企業における法務機能を全て言い尽くしているかという違和感がある。例えば危機対応や訴訟対応、会社のピンチのときに会社を守っていくというような発想が法務機能の大事なところにあると思うが、そのようなニュアンスは出てこない。今回わざわざ定義せずとも、クリエイションやナビゲーションなどの機能の説明において、今求められる法務機能の具体的説明がなされていることから、改めて法務機能をこのように定義づけることが必要かどうかは議論が必要ではないか。
- ・ パートナーの中に、ビジネスクリエイションとナビゲーションのほかに、クライシスマネジメントがあると思うが、それが抜けている。ガーディアンは、いうなればリスクマネジメントであり、それは平時のリスクマネジメント。何か危機的な状況が起きたときに対応するという視点が報告書案からは落ちているのではないか。
- ・ 「パートナー」と「ガーディアン」の定義を、共通にしておいたほうが良い。
- ・ 報告書案の上にまさに書いてあるとおり、「パートナー」と「ガーディアン」は表裏一体の関係にあり、単純に切り分けられるものではないということで、分けられない部分と分けられる部分とある。その全体として法務の機能であるということが確認されれば、リスクマネジメントがどちらなのかということにこだわる必要は余りないのではないか。
- ・ 「リスクマネジメント」の定義自体もどこかでしたほうがいいのかもしいないが、はっきりしないほうが逆に各自あるいは各社が、自ら取り巻く環境の中で考えることによって発展していくように思う。重なり合っているというのがまさに指摘のとおりである。
- ・ 「コミュニケーション」は、おしゃべりのようなものではなく、例えばクライシスが発生したときに、一つの例でいうと訴訟が起きた際に、その訴訟で相手方とやりとりするというのも一つのコミュニケーション。実装ワーキングの中では「他者との利害調整の手段」程度の意味で、「コミュニケーション」を捉えていると思っていたが、「コミュニケーション」という言葉から受けるイメージとは違うところがあるため、補足をする必要があるのではないか。
- ・ 純粋に法的な見解を述べるだけだとコミュニケーションとしては成り立たないため、それに加えて、それぞれの会社の置かれた状況あるいは現在の状況を踏まえ、さらに法的な分析評価を加えて、どうやって対応していくかということを実践的に共有をして最善の解を求めていくという、そういう姿勢が必要、ということだろうと思う。
- ・ 理想的な法務機能の実装方法のトップダウン型の実装というところで、報告書を読む経営層のことも考え、少し表現を変えたほうが良い。

- ・ トップダウン型といわゆるボトムアップの記述について、あたかもトップダウンの方が良いというイメージで書かれているような印象であるが、トップダウンでできないところは、ボトムアップでという、そういうことではなく、ここで言われている「ボトムアップ型」は、まさに法務機能をどういうふうに変えていくのがいいのか、というような基本のような部分。ゼネラルカウンセルを急に置くというやり方は、直接的にやるという意味。これらの価値を余り区別せず、方法論の2つがあるという言い方が良いのではないか。
- ・ 「法務」という機能を経営層が見ることによって、どれだけビジネスクリエーションに資する可能性がまだ大きく残されているかということを説明するのが一番大事。その中の方法論として幾つかあり得ると紹介のほうが自然と思う。
- ・ 経営層に法務機能の重要性を理解してもらう一番簡単な方法は、「重要です」とただ言及するのではなく、法務機能もっているポテンシャルを果たすことによって、どれだけガーディアン以外の機能を体現するか。具体的な例としてルールメイキングなど、そこをきちんと理解してもらうことが一番大事。その中で具体的にどういう方策があり得るかというところにトップダウンがあったりボトムアップがあったり、それは個社の状況においてそれぞれ考えるべき課題であると考えた方が良いのではないか。
- ・ やはり法務部門のための報告書であるというふうに見られるというのが一番危惧するところであるので、そこは細部まで少し注意をしながら詰めた方が良い。
- ・ 定義部分で、「法的専門性」といった途端におそらく法務部門の話であるという印象をもつため、この文言は不要ではないか。また、「社内外の関係者からの期待を意識し」という、この一文が何を意味しているのかがよくわからない。
- ・ 「ルールの専門家でない経営陣、事業部門」というのは、場合によっては事業部門のほうがルールを法務より知っているということもあるため、バイアスがかかっている表現は直したほうが良い。
- ・ 今までの法務人材の悪いところは、ごんまりと法務専門家のように固まってしまっているところにあることから、法務人材はポテンシャルとしてもっと色々なところで活躍できる可能性や能力を有していることを明確に記載すべき。例えば、ルールメイキング、フロンティアに対する挑戦であったり、経営人材として活躍することであったり、そのような今までの殻を破るようなことができるということをエンカレッジする枠組等が作れば良いと思う。
- ・ いろいろなステークホルダーとの関係についても考慮すべきということだが、ステークホルダーごとに利益相反、コンフリクトがある。例えば、取引先と株主はある意味では利益相反の関係にあり、そのときに、法務が「考慮すべき」といって、どう考慮するか、何を優先するのかということまで明示しないといけないが、こうあるべきと書くのは非常に難し

い。コンフリクトだらけのステークホルダーにどう対応するか、悩みぐらいは少し含めても良いのではないか。

- ・ アンケートは、本来一定の方向性を裏付けるために周到に準備されるものであり、漠然と匿名で実施しても、非エキスパートによる回答の信頼性に問題がある上、回答内容に対する責任あるフォローアップ・対応ができないおそれもある。特に、個人に対する評価は、本人を無用にディスカレッジすることにもなりかねず、慎重を期すべき。
- ・ アンケートには懸念もある一方で、おそらくこの報告書の中で書かれていることは、サービスのクオリティーを向上させるために、より有益な貢献をビジネスに対してするために何ができるかという、そういう問いだと思われる。もちろん、個人に対する指摘があると、それが非常にディスカレッジするというのは、起こりうる。アンケートの内容は一面しか切り取っておらず、余り気にしても仕方が無いが、この点の指摘はもっともである。
- ・ ミッションステートメントは、ガーディアン・パートナーとしての法務部門の哲学。これを部内、社内に開示することは、自己規律を強化するという意味からも、大いに推奨されるべきであり、WG の指摘は非常に重要。
- ・ 全体的な印象として報告書案は少し方法論のところにはフォーカスを置き過ぎているような印象を覚える。メインに置くべきは、まず今どういう人材が求められているのかというところ。この点にフォーカスをおいて、まずは説明を行うべき。双方のワーキンググループの議論がここで出そろったので、これを前提とした人材像を表現し、今の法務人材に足りないものは一体何かを具体的に説明したらどうか。
- ・ 適材について、基本的な資質(大学での学修成果を含む)について触れておらず、法的素養をどう織り込むか、どう集めるかという問題提起で止まっているため、引続き深堀りが求められる。
- ・ 報告書案の中に、「企業の現有人材だけではスキルやマインドセットのミスマッチが発生し、必要な機能を十分発揮できなくなる可能性があり、したがって人基準ではなく業務基準の発想でそれを担える適材を充てる必要がある」との趣旨の記載があるが、このような表現では、現在の法務人材がディスカレッジされてしまう。現在の法務人材のマインドセットをどう変えていくべきかという問題と、業務基準の発想で採用を行うべきという話は、分けて議論するべき。特に、今いる法務人材のマインドセットをいかに変えていくかという点は重要であり、この切り口で議論を掘り下げて説明していくべき。
- ・ 理想とする法務人材像をしっかりと示して、今、法務部門にいる人たちに自己変革を求め、マインドセットを変えていかなければいけないという問題提起を行うことがこの報告書のメッセージとなるのではないか。また、経営陣は、法務人材の活用可能性には広がりがあるということをもっと広い視野で認識し、活用を推進すべきだというようなことも、経営に向けたメッセージとしてしっかりと示していくことが必要。

- ・ 会社の置かれているフェーズによって求められる人材というのは全く違ってくる。ある程度法務機能、法務部門が充実している企業の中でどうという話を中心だったと推察するが、実装ワーキングで、スタートアップや力の弱い法務部をどうするかという話は結構多く、そこのギャップが少し感じられたところがあり、追加で議論されると良い。
- ・ 単純に会社の規模であったり、発展段階であったり、あるいは業界、それによって必要とされる法務機能の充実度というのが全く異なってくる。それぞれに応じた道を示すということも必要ではないかという議論を一定の範囲でしていたが、相対的に示すとなると今の形しかできないかなというところで、非常に難しいなという中で議論したもの。
- ・ 現行の法務部員も報告書を読んだ際にモチベーションが上がるような、まさに法務機能、法務部というのは、経営層を生み出す、あるいはプロフェッショナルを生み出すインキュベーター組織なのだというようなメッセージをもっと出していければ良い。そういった内容を報告書に入れることで、経営層にとって、法務機能は重要性があり、人材にも魅力があり、法務人材活用の可能性には広がりがあるというような認識を深めることに繋がれば、翻って法務部門への期待も高まる。
- ・ 法務人材の多様性が非常に進んでいるため、それぞれ個々人の目指すべき方向というのは大分違ってきている。いかに個人のモチベーションを組織の方向性につなげていくかという点は重要であり、個々人としっかりと対話を行うことが求められる。法務組織の中で抱え切れないような優秀な人材であれば、それをいかに経営人材として活かしていくか、ということも視点としては大事だと思う。
- ・ 人材の多様化が進む現在において、個々人のキャリアプランに対する対応は非常に大事。スキルマップが、報告書案の中では評価ツールとして書かれているが、評価だけではなく、今後のキャリアについて上司と話す際にも、目指すキャリアのために経験として足りない点や、今後どのような人材活用や成長支援を行うかなどを活発に議論するためのツールとしても使うべき。法務人材をより活かしていくための対話のツールとしてスキルマップが活用できるということも前面に出して良いと思う。
- ・ 法務機能の3つの機能という観点でみて、人材という意味でどこまでそれが各社においてうまく実行できているのか、いないのかという点に少し言及があると良い。後半の人材の部分をもて、日本企業全体で、ある種雇用システムがもっている制約という形で議論されているようにも読めるため、その辺のつながりについて少し言及があると良い。
- ・ 法務人材として何か仕事をしている人は、一つはリスクマネジメントということに関して非常に考えを巡らせている。もう一つは、異なる利害対立をいかに調整するかというところに非常に長けていたり、エネルギーを注いでいる。加えて、ルールや制度の適切性というところに非常に配慮している。この3つの要件は資格者であっても無資格者であっても共通する部分。その観点で人材やキャリアプランというのがあり得ると思う。

- ・ 法務というのは非常に抽象的で概念的な業務を扱う部門。その判断の領域が非常に広く、上にいけばいくほど抽象化せざるを得ないということは必然なのかもしれないが、それを敢えて具体的に落とし込むことをやるかどうか、今後のチャレンジと思う。
- ・ 日本の企業で日本人を育てることが暗黙の前提にあるようだが、海外の人材を使いこなしていかないといけない時代で、そのような観点を少し強調できたら良い。スキルマップも外国人材にも平等に、等しく当てはまるものであるべき。本来はこういうものではできれば英語で作り、誰でもこういう能力が国籍を問わず、語学を問わず必要であるというのがあるべき姿かと思う。
- ・ 法務のもっている文化的な背景と他部門の方がもっている文化的背景というのは違っており、その間で交渉を成り立たせるのに必要なスキルは異文化コミュニケーションと本質的には余り変わらない。余白があれば、外国とのコミュニケーション、異文化とのコミュニケーションというところを少し記載してもらえると良い。
- ・ リーガルテックの人材も今後法務機能を担う可能性がある。つまり、リーガルテックのエンジニアも法務機能の一部になり得るという議論は実装ワーキングでなされ、何かそういう法務機能の今後の拡張性に関する言葉・ニュアンスが入ると良い。
- ・ 外国人材に関して、その育成やコントロール、日本に本社を置く法務部門のマネジメント担当は海外子会社の法務人材をどうやってコントロールするか、あるいは育成するか、同じ考え方、価値観をもってもらうかということで苦労が多いと思う。そのあたりの議論も、少し報告書に入ると良い。
- ・ 報告書を見る際、概要から見ることになると思うが、おそらく概要を見て即座に、報告書を読む価値があるかどうかを判断する。実装ワーキングと人材ワーキング、最終的な議論を統合した形で、報告書の冒頭に、経営者に対するメッセージ、法務にいる人たちに対するメッセージ、具体的には経営層に対しては法務を使うとこういった可能性がある、海外の事例も使って、そういうところに目を向けていかなければいけない、というところをメッセージとして伝える、そんな1枚紙があると接合点になって良いのではないか。

以上