

**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 報告書**
～令和時代に必要な法務機能・法務人材とは～

令和元年 11 月 19 日

経 済 産 業 省

目次

第1章 本報告書のねらい～前回報告書とその後の展開～	1
1. 法務機能を強化する必要性	1
(1) ガーディアンとしての法務機能の必要性の高まり	1
(2) パートナーとしての法務機能の必要性の高まり	1
2. 前回報告書に対する反応と本報告書のねらい	2
(1) 前回報告書に対する反応	2
(2) 本報告書のねらい	3
3. 検討の体制	4
第2章 「事業（価値）の創造」に向けた法務機能の可能性	5
1. 前回報告書での議論	5
2. 「事業（価値）の創造」に向けた法務機能の在り方のメッセージ	5
(1) 「事業（価値）の創造」に向けた法務機能の在り方	5
(2) 法務機能に含まれる3つの機能	7
(3) 法務機能を発揮するための潜在的な障害	15
(4) 法務機能を発揮するための手段	15
1. 変化に対応した継続的な取組の必要性	18
2. 基本的な考え方	18
(1) 組織の抜本的な変革（トップダウン型の実装）	18
(2) 組織の漸進的な変革（ボトムアップ型の実装）	19
3. 法務機能を発揮するための具体的な実装の方策の例	20
(1) 法務機能を発揮するためのビジョンの設定	20
(2) 法務機能発揮に関する現状把握	21
(3) 法務機能を発揮するための方針決定・開示	22
(4) 法務機能を発揮するためのリソースの強化（人材を除く）	23
(5) 法務機能を発揮するための体制整備	24
(6) 現状・方針の再評価	26
第4章 法務機能を支える人材（経営法務人材）の育成・獲得方法	27

1. 人材像と課題	27
(1) 人材像を巡る議論	27
(2) 求める人材の育成や獲得の方策を検討する必要性	28
2. 基本的な考え方	29
3. 具体的な育成・獲得策の例	31
(1) 適材を示す	31
(2) 適材を育てる	34
(3) 適材を獲得する	40
おわりに	45

第1章 本報告書のねらい～前回報告書とその後の展開～

1. 法務機能を強化する必要性

2018年4月の「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報告書」¹（以下「前回報告書」という。）では、日本企業がさらされている大きな競争環境の変化として、①ビジネスのグローバル化、②イノベーションの加速、③コンプライアンス強化の要請の高まりをあげ、日本企業の国際競争力強化に資する経営と法務機能の在り方を中心に議論し、企業の法務機能の意義とその活用の必要性・有効性を明らかにした上、これを企業に実装していくための課題と提言を明らかにしたところである。

そして、このような法務機能を強化していく必要性は、前回報告書の公表後もいよいよ増している。

(1) ガーディアンとしての法務機能の必要性の高まり

例えば、2018年10月に発生した大手油圧機器メーカーによる品質偽装問題は、芋づる式に企業のデータ偽装を発覚させ、企業のコンプライアンスにおける危機意識の低さを浮き彫りにした1つの大きな事件であったし、改正刑事訴訟法施行に伴い導入された日本版司法取引（2018年6月施行）は、第1号案件では会社組織を守るために、第2号案件では、会社トップのコンプライアンス違反を暴く手段として用いられ、企業のリスクマネジメントやコンプライアンスを取り巻く環境に大きな変化をもたらした。

加えて、2019年6月に成立した改正独占禁止法において導入される「協力型」の課徴金制度は、その制度の詳細がどのように設計されるかは、規制当局の検討に委ねられるところであるが、いずれにせよ新たな形でのカルテル・談合への対応を企業に求めている。

このように社会の要請やルールが変化する中で、企業のガーディアンとしての能力がますます求められることとなったといえよう。

(2) パートナーとしての法務機能の必要性の高まり

欧米ではUber、Airbnbなどといった革新的な事業と法規制の適合をはかり、いわば“法を使いこなす”ことによって新市場を創出し、その市場を世界有数の市場規模にまで拡大するような企業が生まれている。日本においても、2014年に「グレーゾーン解消制度」が創設され、現行規制の不明確な点について確認をすることでビジネス拡大等に寄与しており（認定145件、創設後累計（2019年7月））、2018年6月にスタートした「規制のサンドボックス制度」は、限定的に現行規制を停止して新たな技術やビジネスモデルの実証を行い、規制の見直しにより実用化を後押ししている（認定11件、2019年10月）。既存のルールの中で確実に許

¹ <https://www.meti.go.jp/press/2018/04/20180418002/20180418002-2.pdf>

される範囲でのみ新しいビジネスを模索する企業とルール変更をも視野に入れて模索する企業では、最初から競争条件が全く異なっており、どちらが有利かは言うに及ばずである。そして、企業がこれらの制度を効果的に活用するには法務面での的確なサポートは不可欠である。

第四次産業革命の進展により、業種の垣根がなくなって、ビジネスのスピードが上がっていき、競争関係がより複雑・多様化していく中で、ルールをも変えていく仕組みがまた一つ現実に活用され始めたこと等も踏まえ、事業の企画・アイデア段階を含め、法務機能を活用して、法律や契約を積極的に「使える」「使いこなす」企業とそうでない企業とでは競争力という観点からもますます差が拡大していくこととなる。

しかしながら、前回報告書で紹介している「【第11次】実態調査」(経営法友会)²によると、日本企業の法務部門が経営陣から意見・判断を求められる頻度は、「毎日」が3.2%にとどまり、「週数回」は18.9%、「月数回」が53.0%で最も多く、続いて「年1回」の26.1%である一方で、米国アンケート³では、「毎日」と「週数回」を合わせて7割弱となるなど、大きな差がある⁴。この結果は、こと日本企業において、経営陣が法務部門ひいては法務機能を十分に活用することができていない可能性を示唆している。

グローバル化やイノベーションが加速し、新しい商品、サービス、エコシステム等を生み出す必要性が高まる中、パートナーとしての法務機能の重要性も一層高まっており、法務機能の強さが企業の生き死にを左右する一要素となりかねないともいえよう。

2. 前回報告書に対する反応と本報告書のねらい

(1) 前回報告書に対する反応

前回報告書の公表以来、経済産業省においてこれに基づく講演等を繰り返し行い周知に努めた⁵ほか、同報告書は各所でも取り上げられ⁶、現に企業法務に携わる方々を中心に、議論を喚起してきた。

² 監修：小島武司／米田憲市、編著：経営法友会 法務部門実態調査検討委員会「別冊 NBL No.160 会社法務部【第11次】実態調査の分析報告」(株式会社商事法務、2016年)。なお、前回報告書で用いている結果には、経営法友会の協力を受けて経済産業省において再整理した結果を含む。

³ 「平成29年度産業経済研究委託事業(企業法務先進国における法務部門実態調査)」(事業者：NERA エコノミックコンサルティング)。従業員2,500人以上の企業に勤務する労働者に対するアンケート調査を行い、27社から回答を得た。

⁴ 前回報告書7ページ参照。

⁵ 2018年4月～2019年6月にかけて、15回実施。

⁶ 2018年4月18日付日刊工業新聞「経産省、企業の国際競争力向上へ法務機能のありかた提言」、2018年12月26日付日本経済新聞「企業の法務部門、地位向上半ば 続く不祥事、役割議論」等

こうした取組や、前述した一層の環境変化がいまあって、法務機能強化の必要性はより強く認識されるに至ったものと考えられる。現に、大企業を中心にジェネラルカウンセル(以下「GC」という。)又はチーフリーガルオフィサー(以下「CLO」という。)の設置はますます進んでおり⁷、法務機能の必要性・有効性を認識した企業が法務機能の強化に本腰を入れて取り組んでいる様子が見えてくる。

他方で、企業の規模やフェーズ等は様々であるところ、既に先端的な取組を行っている企業は別論として、多くの企業の法務の関係者から、実際に企業の法務機能を強化していく上では、前回報告書の提言をさらに深掘りし、改革・改善にあたってのより具体的な方法論や、実践のための多様で分かりやすい選択肢を明らかにしてほしいといった声が寄せられた。

(2) 本報告書のねらい

そこで、本報告書では、前回報告書が提起した法務機能の在り方、すなわち「パートナー」と「ガーディアン」としての法務機能について、「事業の創造」つまりは「価値の創造」に重点を置く観点からの可能性を明らかにするとともに、特に組織運営の改革・改善や人材の育成・獲得の在り方に関し、求める法務機能を実現していくためのより具体的な方策・選択肢、フレームワークを提案することを目的とする。

なお、本報告書では、広く法務機能を担う部門(名称が「法務部」であるか否かを問わず、契約審査、法律相談、訴訟対応、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、個人情報保護等に関する業務を担当する部署のほか、事業部門内でこうした法務関連業務⁸を担う場合の当該担当も含む。以下「法務部門」という。)が独自に取り組むことが可能なものも多く取り上げている。しかし、いうまでもなく、法務機能強化は法務部門のみが取り組むべきものではない。つまり、GC又はCLOの設置を例にとるまでもなく、**法務機能の強化は経営陣も含めた企業全体が真摯に向き合い、一体となって取り組む必要があるものである。**

すなわち、法務機能の強化にあたっては、前記のような日本経済を取り巻く環境変化を踏まえ、取締役会、執行役会、経営会議等の実質的な経営意思決定機関(以下「経営陣」という。)や事業部門において、法務機能とは、経営戦略や事業運営の中に積極的に取り込んでこれを有効に活用しうるものというマインドセットをもって、その強化を推進ないし後押しすることが必須である。

そして、法務部門においても、自主的かつ能動的に、自社の国際競争力の強化に資するものとして、マインドセットも含めて積極的に自他の改革・改善を行うこと、そして法務機能を発揮し実際に企業に貢献することで、法務機能の意義や

⁷ パナソニック株式会社 2018年2月28日付プレスリリース

<https://news.panasonic.com/jp/press/data/2018/02/jn180228-5/jn180228-5-1.pdf>

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 2019年3月12日付プレスリリース

https://www.mufg.jp/vcms_lf/news/pressrelease-20190312-001.pdf

⁸ 法務関連業務の詳細については、前回報告書3頁の図1参照。

価値を社全体に知らしめ、さらなる法務機能の強化を推し進めていくことが求められる。

3. 検討の体制

法務機能を実現するための方策の検討に当たって、前回報告書を取りまとめた「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」（以下「研究会」という。）の下に、「法務機能強化 実装ワーキンググループ」（以下「実装 WG」という。）と「法務人材 育成ワーキンググループ」（以下「育成 WG」という。）という二つのワーキンググループを立ち上げ、より具体的に掘り下げた検討を行った。

実装 WG では、日本企業の国際競争力強化の観点から法務機能の可能性の検討を行った上で、法務機能を有効に発揮する組織や制度に変革していくためにどうすればいいかについて提言を取りまとめた。

また、育成 WG では、そうした法務機能を担う優秀な法務人材をどのようにして育成・獲得するか等について提言を取りまとめた。

両ワーキンググループの提言を踏まえて、研究会でさらに議論を重ね、最終的に取りまとめられたものが本報告書である。

第2章 「事業（価値）の創造」に向けた法務機能の可能性

1. 前回報告書での議論

前回報告書では、法務機能を「守り（ガーディアン機能）」と「攻め（パートナー機能）」に分類・整理して説明した。

「ガーディアン機能」とは、「法的リスク管理の観点から、経営や他部門の意思決定に関与して、事業や業務執行の内容に変更を加え、場合によっては、意思決定を中止・延期させるなどによって、会社の権利や財産、評判などを守る機能」である。また、「パートナー機能」とは、「経営や他部門に法的支援を提供することによって、会社の事業や業務執行を適正、円滑、戦略的かつ効率的に実施できるようにする機能」である。

これらガーディアン機能とパートナー機能の両者は表裏一体の関係にあり、時には相反する役割を調整し両立させることが求められるものである。

どちらもいわば車の両輪として欠くべからざる機能であり、これらの機能を発揮することにより、法務機能を担う法務部門は、ビジネスの拡大、ひいては、企業価値の向上のサポート役、いわば、ビジネスの「ナビゲーター」たり得る⁹。

2. 「事業（価値）の創造」に向けた法務機能の在り方のメッセージ

前回報告書で示した「法務機能」の意義・内容の認識は、現状においても変わることはない。

一方で、日本企業がその実現のための方策を検討するにあたって、法務機能の何に重点を置くべきか、それがどのような可能性をもつものか、より具体的なイメージを共有することが有用である。

実装 WG では、日本企業の国際競争力強化のため、日本企業にとって広く「ビジネス・クリエーション」（事業の創造）による価値の創造が一番のポイントとなるところ、その観点から法務機能のポテンシャルを把握しうるとの認識に立ち、法務機能のうち特にパートナー機能は後述の二つの機能（「ナビゲーション機能」及び「クリエーション機能」）が含まれるものとしてその意義を強調しつつ、ガーディアン機能を含め、法務機能が次の可能性を持つことを指摘した。

企業の法務機能を担う者は、法務機能に含まれる3つの機能を継続的に発揮して、社内外の関係者の期待を意識し、法的素養を活かした広義のコミュニケーションを通じて、健全で持続的な価値を共創することができる。

(1) 「事業（価値）の創造」に向けた法務機能の在り方

企業は「法務機能に含まれる3つの機能を継続的に発揮して」「健全で持続的な価値を共創」することができるものである。

⁹ 前回報告書 16 ページ。

① 事業（価値）の創造の観点からの法務機能の把握

社会的存在としての企業はその事業を通じ社会に対し価値を提供することに存在意義があり、それにより企業は利益を得て企業価値を高めることができるものである。企業の一要素たる法務機能も、営業、研究開発などの他の部門と同様に、企業の事業を通じた社会への価値提供に貢献することを究極的な目的とし、貢献し得るものである。そして日本企業の国際競争力強化の観点においては、先に触れたとおり、特に「事業の創造」（それによる価値の創造）が最も重要な課題であるといえ、これに対する法務機能の貢献が期待される。

もっとも、法務機能は、従前、事業（価値）の創造に貢献するものとは必ずしも捉えられていなかったと思われる。

しかし、ガーディアン機能は、企業価値を維持・保全することで消極的な意味で価値創造に貢献しているとも言えるし、さらに、例えば、事業の基盤となる企業のブランド価値を保全することを通じて企業の事業（価値）の創造に貢献していると把握することもできるものである。

また、前回報告書で述べたとおり、本来の法務機能にはパートナーとしての側面もあり、知恵を絞ってリスクを評価・コントロールすることで経営の判断を支えたり、時代の変化の機微をいち早く捉え、現行の法令や判例が予定していない領域に挑戦するロジックを構築し、さらには、行政、所管官庁との対話・折衝や、グレーゾーン解消制度や規制のサンドボックス制度などを通じて時に法令そのものをも変えたりすることで、積極的に企業の新たな事業の創造に貢献し、新たな価値を生み出すこともできるものである。

それゆえ、法務機能は、企業価値を維持・保全するという意味（消極的な意味での価値創造）でも、新たな事業を創造し新たな価値を生み出すという意味（積極的な意味での価値創造）でも、価値の創造に貢献することができ、そのような観点から把握しうるものである。

② 「共創」

もっとも、法務機能（又は法務部門）は、それ自体が直接事業活動を行うものではなく、単独で事業（価値）を創造するものではない。それゆえ、法務機能（又は法務部門）の価値創造への関わり方は、経営陣や事業部門などと共に行う、「共創」となる（経営等との協調に関しては、後述（4）参照）。

③ 「健全で持続的な価値」

企業の中のあらゆる機能が価値の創造に関わる中で、法務機能に特に求められているのは、その価値を「健全で持続的な」ものとすることである。法務機能は企業にとっての良心であり、「合法かどうか」の判断だけでなく、ビジネス環境・経済・社会・政治・テクノロジー等に関する知識を踏まえた上で、「正しいかどうか」を判断しなければならない。それは、言い換えれば、法務機能は

社会に受け入れられる価値、すなわち「健全で持続的な」価値を生み出す提案をしなければならないということである。このような健全で持続的な価値は、SDGs¹⁰や CSV¹¹といった世界的な潮流もあって、今後ますます重要になってくることが予想される。

(2) 法務機能に含まれる3つの機能

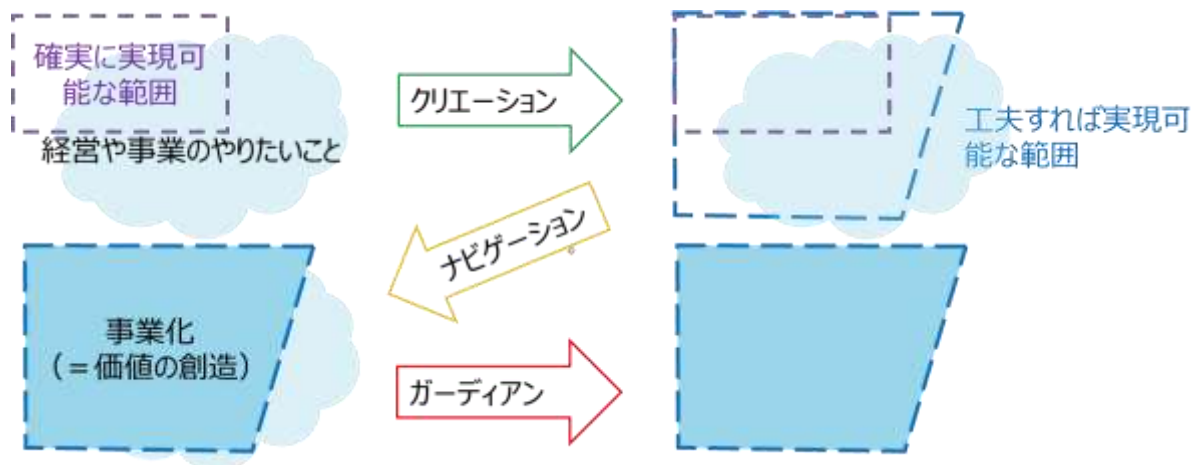
前回報告書では前述1. のとおり、法務機能をパートナー機能とガーディアン機能とに整理したところであるが、経営陣や事業部門の思い描く事業（価値）の創造を現実化することをサポートする観点から、これをより詳細に分析すると、3つの機能として整理することができる。

まず、パートナー機能は、①クリエイション機能と②ナビゲーション機能の2つにさらに分類することができる。特に**クリエイション機能は、事業戦略に関与し「パートナー機能を果たしている」とされてきた先進的な法務部門であっても、現在の環境変化の中で未だ十分には意識が及びにくいと考えられる機能であると思われる。**

また、残る1つの機能は③ガーディアン機能であり、これは今までと変わらず、あるいはそれ以上に重要かつ基礎的な機能である。

これら3つの機能はいずれも企業が新たな事業構想を実現し展開していく、すなわち事業（価値）を創造していくために必須のものであるとともに、同時に発揮されるべき一体不可分のものである。事業（価値）創造の観点からあえて便宜のために順序立てて説明すれば、以下のとおりである。

【図1：事業構想の実現と法務機能の関係性のイメージ図】



¹⁰ 持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals)。詳細については、外務省 HP (<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html>) を参照。

¹¹ 共有価値の創造、共通価値の創造 (Creating Shared Value)。詳細については、中小企業庁 HP を参照。

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/h26/html/b3_5_3_1.html

① クリエーション機能：実現可能な範囲を広げる機能

クリエーション機能とは、法令等のルールや解釈が時代とともに変化することを前提に、「現行のルールや解釈を分析し、適切に（再）解釈することで当該ルール・解釈が予定していない領域において、事業が踏み込める領域を広げたり、そもそもルール自体を新たに構築・変更する機能」をいう。

第一の機能として、時代の変化を踏まえて、法令、業界における自主規制、契約等のルールを適切に（再）解釈する、あるいは関係者の利害を調整してこれらルール自体を変更すること（ルールメイキング）によって、事業が可能な領域を広げることがあげられる。これはいわば、現行のルールや解釈で「確実に可能」と思われる範囲を、工夫によって広げる機能である。

現在あるルールは、制定時の社会情勢や取引実態等を元に作られたものであり、そのルールに対する解釈も、その時々を踏まえて積み重ねられたものである。したがって、ルールや解釈は絶対のものではなく、テクノロジーの進歩や取引環境の変化により前提となっていた状況が変われば、ルールや解釈も変わる可能性を常に秘めている。

そのため、法的な専門性を武器とする者は、新しい技術や事業に触れた際には、単に既存のルールや解釈を当てはめるのではなく、当該ルールの趣旨・経緯や時代の変化を踏まえて、当該ルールが予定していなかった領域でどこに線を引くべきかをよく検討し、新たな事業構想を実現可能なものとする（enable）努力をすべきである。特に、第4次産業革命が進展する現在にあっては、新規分野に挑む事業者は、ルールを所与のものとして受身的に捉え、ルールにコントロールされる客体ではなく、ルールを創造し得る主体になりつつあることに注目されるべきである。

現に、先進的な欧米企業では、法務がこうした機能を発揮することは当然と受け止められており、その表れとして、法務機能を指して“enable function”、つまり事業を“可能ならしめる機能”と呼ぶことがある¹²。

クリエーション機能を発揮するためには、単に既存のルールや解釈を知っているだけでは不十分である。あるルールや解釈により何が禁止されているかという表面的な知識に加えて、「当該ルールや解釈が守ろうとしているものは何か」というルールの本質、そうしたルールや解釈ができあがった時代背景、判例の精査、現在の事業構想と当該時代背景との差異、他分野の類似の利益状況などを理解した上で、踏み込んで新たな解釈をすることやルール自体の変更を提案することが社会に受容されるものであるかを読み解くセンスが求められる。

¹² 例えば、米国企業である Airbnb では“enable function”と、独企業であるベーリンガーインゲルハイムでは“enabling function”と呼ばれている。

【具体例】DeNAのエニカ、通訳案内士法改正、Airbnbの住宅宿泊事業法成立

(DeNA : Anyca)

- 2014年、DeNAはモバイルゲーム事業以外の「事業の柱」を模索。「モビリティ」（自動運転、ナビ、カーシェア）に着目し、翌2015年に個人間カーシェアサービス「Anyca（エニカ）」を開始。車に乗ってみたい人と車をシェアしたい人のニーズをマッチングさせる新しいカーシェアサービスであった。サービス開始に当たり、「自家用自動車有償貸渡事業」として、道路運送法第80条第1項の許可の要否が論点となったが、2006年に「共同使用」（同法旧第79条）が規制緩和（廃止）された趣旨や経緯を踏まえて、事業構想を実現。その際、法務部門が個人間(CtoC)サービスにおける、「提供者の法令遵守」を確保するリーガルデザイン及びプロダクトデザイン、官庁のクリアランス、また、消費者の安全・安心を担保する保険を1つのパッケージで提案すること等により事業構想のリスクをナビゲートした。個人間カーシェアというビジネス領域をクリエイトした結果、100億円以上の価値を創出したといわれている。

(インターネットサービス：通訳案内士法)

- 2015年に地元の人がローカルな経験や体験を旅行者に有償で共有する事業構想は、通訳案内士法（1949年）上、グレーな取扱いであることが判明。リーガルリサーチ中に、通訳案内士法のリーガルデザイン自体を変更できるのではないかと着想。通訳案内士法の業務独占の趣旨や経緯を踏まえて、規制改革会議を通じて、2017年に通訳案内士法を改正（規制緩和）し、事業構想を実現。結果、訪日外国人観光客のニーズの細分化・多様化を反映して、事業は順調に拡大しているといわれている。

(Airbnb：民泊)

- 2007年に創業した個人が自宅・空いた部屋を貸し出すいわゆる「ホームシェアリング」は、日本において、旅館業法（1948年）上、法的な位置づけが不明確（グレー）なものとなっていた。所管省庁にとって旅館業法の規制緩和を行う動機は乏しかったが、一方で部屋の提供者（ホスト）は、インターネットが生まれる時代より昔に作られた規制の上で不安定な状態に置かれ続けていた。2018年6月に成立した住宅宿泊事業法により、日本においてホームシェアリングの事業構想を実現。結果、既存のホストの適法化及び新規参入により、全国800万戸の空き家活用も視野に入れた中長期視点の事業を展開しているといわれている。

なお、この機能は、時代の変化や新たな事業構想にあわせて、あくまで社会に受容される範囲内で解釈やルール変更を検討するものであり、恣意的にルールを歪めるという意味ではないことには留意が必要である。社会的に受容されていない行為を含む事業構想が検討されていた場合、法務機能は、企業の良心

としてのガーディアン機能を発揮し、これを止めることが求められる（後述③参照）。

② ナビゲーション機能：実現可能な範囲内での最大化を目指す機能

ナビゲーション機能とは、「事業と経営に寄り添って、リスクの分析や低減策の提示などを通じて、積極的に戦略を提案する機能」をいう。

新たな事業活動を行う上でリスクはつきものであり、リスクを完全にゼロにすることは困難であるから、事業化に当たっては「どこでリスクと折り合いをつけるか」が重要である。そのため、企業の法務機能の第二の機能として、リスクを分析した上で、取れるリスクと取れないリスクの峻別や、リスクを低減するための方策の提案により、事業を前に進めていくことが求められる。

また、逆に「やってもいい」ことを示すのも法務機能の重要な役割である。経営陣、事業部門等は、ルールに反する構想を持ってくることもあるが、ルールを守ろうとするあまり萎縮してしまうこともあり得る。かつては、会社の中で新規事業を考案する者の中には、法務部門に相談を持ち掛けると、新規事業の開始が遅れたり、場合によってはその可能性が消滅したりしてしまうのではないかといった懸念を有する者が少なからず存在したことも事実である。法務機能の存在自体が、新規事業の発案や開始に対する消極的な抑止効果をもたらしているとしたら、残念なことであり、そのイメージ払拭のために大いなる改善に向けた取組が求められる。

そのためには、法務機能が、「こういうこともできる」という提案を行うことで、経営陣、事業部門等の発想をストレッチする機能を強化することが必要である¹³。特に、ルールに反する構想が問題になる場合においては、ルールの中における個別の要件への適合性が問題になることが通常であるところ、当該個別の要件自体が不明確なのであれば、当該個別の要件自体を明確にする努力のほかに、「こういう風に事業の内容を組み立てれば説明がつくはずだ」といった形で、ルールを当てはめる事実自体を創造的に変えていくことを提案することで事態を建設的に展開していくことが可能であることに配慮すべきである。

さらに、法務機能は他の様々な機能の結節点となり、ファシリテーターとして機能することも期待される。ルールは会社のありとあらゆる場面で顔を出すため、法務は事業部門だけでなく人事、会計等との他のバックオフィス機能とも関係が深いことが通常である上、大規模な案件には契約を始めとして必ず法務の知見が要求される。このため、法務には情報が集まりやすく、その気になれば各機能を横断するようなプロジェクトをコントロールすることで、案件を

¹³ 例えば、ある企業の法務部門では、一定の役職以上の社員を対象として、適切にリスクテイクするための研修を行っている。詳細については前回報告書 19 頁参照。

ドライブすることができるのである。

これらはいわば、ルール上実現可能な範囲を最大限に活用して事業を行う、すなわちルールの範囲内で事業の価値を最大化するための機能である。こうした機能を十分に発揮するためには、法的知見だけではなく、経営陣や事業部門とビジョンを共有するとともに、議論に参加できるだけの事業に関する知識を身につける必要がある。

③ ガーディアン機能：実現可能な範囲内にとどめる機能

ガーディアン機能とは、「違反行為の防止（リスクの低減含む）、万一の場合の対処などにより、価値の毀損を防止する機能」をいう。

第三の機能は、社会的に受容されない行為を防ぎ、万一の場合には適切に対処することで価値の毀損を最小限に食い止める（さらには、企業のインテグリティ（integrity）¹⁴の追求に応じてより高いレベルの基準をもって規律を行う）という機能である。いわば、企業の新たな事業を実現可能と見定めた範囲内（あるいはさらに厳格な範囲内）に留めるといった機能である。

この機能は、法務機能のなかでも最も基礎的かつ重要な機能であるといっても過言ではない。なぜならば、前述①、②のとおり、法務機能を担う者は事業（価値）を最大化するためにベストを尽くすべきであり、そのために経営陣や事業部門等の他部署と協力していかなければならないが、このガーディアン機能だけは、時に経営陣等と対立することになったとしても果たさなければならない機能（牽制機能）であり、その意味で法務部門が単独で担う誰とも分かち合えない機能だからである。

ガーディアン機能を果たすに際して重要なのは、「最後の砦」として企業の良心となることである。後述(4)のとおり、企業は法令だけでなく、顧客との契約やレピュテーションなど、さまざまな「期待」にさらされている。そのため、法務機能を担う者は、新たな事業が「法的にどうか（合法か）」のみならず、「社会から見て受容されるか（正しいか）」という基準で判断しなければならない。そのためには、法律の専門知識だけでなく、自社（あるいは自社の属する業界等）が社会でどういう立場にあり、行政、顧客、株主、地域住民等のステークホルダーからどのように見られているかを肌で実感している必要がある。

なお、ガーディアン機能については前回報告書で詳しく述べているので、より詳細にはそちらを参照されたい¹⁵。

¹⁴ 定訳はないが、誠実性、高潔性、または価値観や倫理的な原則に従う一貫した振る舞いを指す。

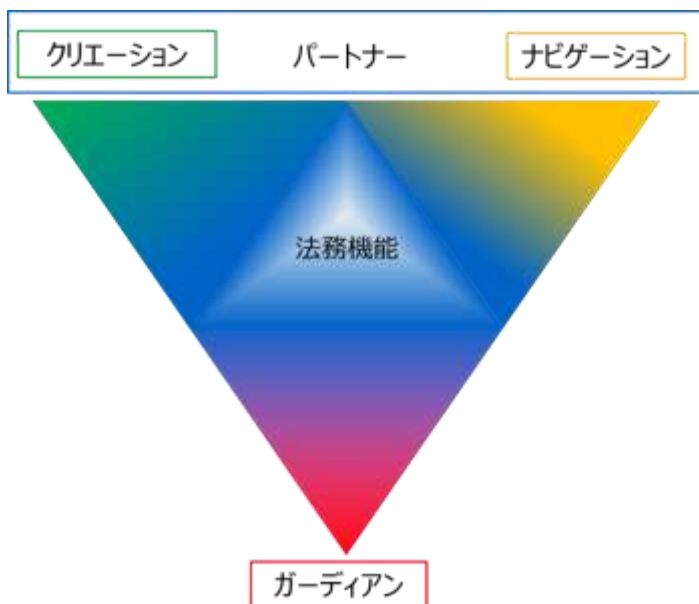
¹⁵ 前回報告書 16 頁以降を参照。

④ 3つの機能のバランス

本報告書では分析のためにあえて3つに機能を分けて議論しているものの、3つの機能の差は相対的なものであり、実務の場面では、どの機能の発揮であるとはっきり区別できない場合もあると考えられる。

しかしながら、むしろ、そうしたあいまいさこそが3つが一体的なものであることの証左であり、3つの機能は、いずれも法務機能を正しく十分に発揮するために必要な機能であることを示しているものとみるべきである。こうした関係性を表したイメージが下記の図であり、3つの極にそれぞれの機能がありながら、中心部に近づくと、3つの機能は判然とせず、一体となっている。

【図2：3つの法務機能の関係性のイメージ】



3つの機能は一体であるが、それは、全ての機能に同じように力を入れて等しく提供すべきということではない。例えば、ベンチャーのようにこれから現行法が予定していなかった領域に挑んでビジネスを興そうとしている企業と、既に大きなポジションを占める既存の事業を持ち、当該事業を確実に回していくことが求められる企業とでは、3つの機能の割合は自ずと異なるものと考えられる。

【図3：企業ごとのバランスの例（イメージ）】

○新規事業開発に力点を置く企業



○安定した既存事業を続けていく企業



企業ごとに最適なバランスが異なる以上、各社において自社の法務機能の在り方を考えていくより他ないが、その際に重要なことは、次の2点である。

第一に、どのようなバランスを目指すにせよ、3つの機能のうちどれかがまったくないということはありませんということである。当然のことながら、どのような規模・業態の企業であっても新しい事業にまったく挑戦しないということはないし、リーガルリスクと無縁でいられる企業も存在し得ない。（したがって、発揮する機会がどれだけあるかは別として）3つの機能のうちいずれかが意識されていない、又は備わっていないことがあれば、その法務機能は不十分と言わざるを得ない。

第二に、3つの機能のバランスは、経営が何を目標しているかによって決するということである。これまでの実績や現在のリソースは参考にはなるが、それによってバランスが決められるものではない。例えば、これまで安定した主力製品の製造に力を入れてきた企業が、これからは製品と併せて提供するデジタルなサービスでも稼ぐビジネスモデルに転換していく経営方針を掲げているとする。プラットフォーム型の事業をはじめ、デジタル領域のサービスは一般に変化のスピードが速く、まだ法整備・解釈が追い付いていない分野であるため、こうした場合には、法務機能もクリエイションやナビゲーションの機能をより強化していく必要がある、既存の製造事業を念頭に置いた場合とは違う結論になると思われる。

したがって、法務機能を担う者は経営陣と日ごろから密接にやり取りをし、その方針を把握する感度を高めていく必要がある。なお、一般論として言えば、取引のグローバル化や、いわゆるGAF（Google, Apple, Facebook, Amazon）に代表されるような破壊的なイノベーションの進展、少子高齢化による国内市場の縮小などにより、日本企業はイノベーションを起こして事業を変革してい

く必要が強く求められている状況にある¹⁶。そのため、法務機能もこれに比例して、特にクリエイションの能力を高めていく必要があるものと思われる。

⑤ 3つの機能の「継続的」な発揮

3つの機能が一体的に発揮されるものであることは繰り返し述べたとおりであるが、加えて、3つの機能は循環しながら継続的に発揮されるものでもなければならぬ。

実際に法務部門が戦略を考えてサポートを行うべき場面においては、ルールを変更・解釈して実現可能な範囲を拡張できないか、ルールを最大限に活かした事業になっているか、逆にルールからはみ出していないかを常に同時に考えることとなる。一方で、ひとつのルールを変えることができそうなら、その変更されたルールを守ることで不都合がないかを考え、不都合があればさらにルールを何とかできないかを考え…といったように、何度も循環しながら検討することも重要だからである。

そしてさらに、こうした機能は常に継続して発揮されなければならない。繰り返し述べているとおり、法務機能とは、事業が社会に受容されること（正しいこと）を担保しながら価値の最大化を図る機能といえるが、受容されるか否かの物差しは常に変化するからである。したがって、何か新しい事業を始める場合のみならず、既存の事業を継続していく場合であっても、より極端には何もしない場合であっても、法務機能を担う者は、今の社会の価値観の中で自らの立振舞がどのように映っているのか、改めるべきこと又はさらに踏み込んでできることがないかを常に問い直し続けなければならない。

【具体例】プラスチック問題に対するサントリーの対応

- 海洋プラスチックゴミによる海洋汚染が地球規模の新たな課題として認識され、世界全体で推進することが求められている中で、政府だけでなく、各企業における対応についても注目が集まっているが、このプラスチックの問題は、経営が世の中を動かしていく際のリスクでもあり、チャンスでもあることを捕まえる必要がある。
- そのような中で、サントリーホールディングス(株)では、機会を捕まえ、サントリーグループとして「プラスチック基本方針」を策定し、公表した (<https://www.suntory.co.jp/news/article/13473.html>)。
- 自社が置かれている状況、ビジネスの内容をしっかりと理解することで、いつ、どのようなことが生じて、常に、発生する事象に対して「準備」が出来ている状況を整えておく（＝経営のビジネスリスクを分析しておく）ことが必要。

¹⁶ 第4次産業革命において最大の資源となる「データ」を利活用できる環境を整備し、世界に先駆けてイノベーションを生み出す必要がある。また、国際社会において、プライバシー保護と自由なデータ流通の両立に我が国が先導役として取り組む。これにより、地域の暮らし、国民の生活がよりスマートで豊かになる社会を作るとともに、地球環境問題や高齢化などの世界的課題を解決する（令和元年6月25日閣議決定「成長戦略実行計画」より抜粋）。

(3) 法務機能を発揮するための潜在的な障害

前述(1)(2)のような法務機能の発揮を図るためには、これを実現するために克服すべき構造的ともいうべき潜在的な障害が存在することも事実である。

第1に、その機能がどれくらい効果的に発揮されているか、あるいは、発揮されていないかについての成果の「見える化」を図ることが容易でないことである。すなわち、例えば、上記のクリエーション機能やナビゲーション機能が十分に果たされなかった場合には、当該企業には、本来であれば獲得できた新事業開拓を失ったという大きな機会費用が生じていることになるが、当該機会費用は多くの場合において定量的に見える形でフォローアップされたり、記録に残されたりすることはない。これらは、例えば、営業部門が大きなセールスを上げたといった形で評価されることと比較すれば、その評価に工夫が求められることは言うまでもない。

第2に、上記に関連して、これらの機能が上手く発揮されなかった場合において、その責任の所在を突き止めることが容易ではないことである。すなわち、クリエーション機能やナビゲーション機能が十分に果たされなかった場合においては、事業部門と法務部門のコミュニケーションが不調に終わったことに原因があることが通例であると考えられるところ、こうした場合には「誰も悪くない」という形で葬りさらわれていき、これを改善するインセンティブを働かせる主体を見つけることが容易でないことである。

第3に、経営法務に絡む業務においては、「細部に本質が宿る」ことも多いところ、そうした「細部」の重要性や法務機能の果たしている重要性に経営者が気付かないことが多いことである。昨今のビジネスモデルの中においては、契約書の細部の創り込みがビジネスの勝敗を決することも少なくない。その一方で、こうした契約書の細部における創り込みは、経営の基本方針とは掛け離れた枝葉末節であると捉えられてしまうことも多いように考えられる。特に、昨今の第四次産業革命の進展の中では、battle of formsの時代に突入するとの指摘¹⁷がある中においては、経営上の重要事項と体制が一致しないという意味で「経営法務におけるイノベーションのジレンマ」ともいうべき事態が生じている。

(4) 法務機能を発揮するための手段

(3)の障害を克服し、前述(1)(2)のような法務機能を発揮させるためには、「社内外の関係者の期待を意識し、法的素養を活かしたコミュニケーションを通じて」発揮されることが必要である。

① 「社内外の関係者」

企業の法務機能が直接的にサービスを提供しサポートする対象は、経営層や

¹⁷ 久慈直登『経営戦略としての知財』（CCCメディアハウス、2019）

事業部門、経営企画部等の社内の各位であるが、それにとどまらず、株主、従業員、取引先、行政、消費者、地域住民等の社外の関係者（ステークホルダー）との関係についても考慮すべきである。

なぜなら、そもそも企業法務が扱う法令や契約というのは、自分と他者との関係を規律し、利害を調整するものであるからである。契約は当然契約当事者間の利害を調整するものであるし、法令も、例えば会社法は会社と株主等との関係を規律する法律であるし、消費者保護法制は消費者の、環境規制は当該地域の住民や国民全体等の利益を保護するためにある法律といえることができる。

もっとも、各関係者（ステークホルダー）の間では利益が相反することもあり得る。そのときに、法務部門はどのように考慮するのか、何を優先するのか等を個別具体的にかつ網羅的に示すことは難しい。全ての関係者がある程度納得できる落としどころを探るのは容易なことではなく、万能の答えもあり得ない。だからこそ、契約書審査を依頼してきたり相談を持ち込んだりする社内の関係者だけでなく、その先にいる社外の関係者に対しても常に思いを至らすことが重要なのである。

法務部門がどこまで調整を行うか、経営陣に対してどこまで踏み込んで提言を行うかが、企業の競争力の源泉の1つである。

②「期待を意識して」

「期待」とは、相手が自社に対して望むこととも言い換えられるが、この「期待」は、相手によって様々な形で現れる。例えば、取引相手との関係では、相手の要求は契約締結という形で現れると考えられるし、より広く国民・住民の期待は、直接的には会社に対するレピュテーションという形で、間接的には国民・住民の声をくみ取った行政府や立法府が制定する法令という形となることもある。それ以外にも、投資家からの期待は投資という形で現れるし、メディアからの期待はニュースの形で現れ、レピュテーションを左右することもある。

危機・紛争対応、取引先との契約交渉等においては、自社の利益保護の観点が強くなり、相手方の「期待」に応えるというよりも、相手方が最大限納得する解決策を作りだしたり、相手方と契約締結に至るといえることとなる。

前述(2)のとおり、企業法務は、単に法令や契約を守ればよいというものではなく、社会に受容される範囲を見極めて自社の創造する価値を最大化するものである。したがって、法務機能はこうした有形無形の様々な期待と向き合うことで、初めてその意義・目的を達成できるのである。

もっとも、法令、契約、レピュテーション等の期待は、企業の法務機能にとって単に受け止めるだけのものではない。クリエイション機能やナビゲーション機能を発揮して、法令や契約の内容を変えるべく調整したり、万が一の際にはガーディアンとして断固たる姿勢を示すことでレピュテーションを回復するなど、率先して働きかけていくべき対象でもある。つまり、期待は受け止めるだけでは足りず、期待を受け止めた上で、自社が創造しようとする事業の価値

を考慮して、解決策を作りだし、期待に応えていくことが重要である。

③「法的素養を活かしたコミュニケーションを通じて」

前述①のとおり、法令や契約は立場の異なる者間の利害を調整するものであるから、これらを扱う**法務機能は、社会に受容される範囲内での価値の最大化を図る調整を行う機能**ともいえる。

つまり、法務機能を担う者が経営陣や事業担当と共に価値を共創するためには、まず、自社の利害（自社が創造しようとする事業の価値）と、これと対立しうる取引の相手方や社会等の利害の状況を正確に把握することが第一に必要である。

よって、法務機能を担う者と経営陣や事業部門との関係は、単に一方的という意味で「審査」や「調査」「検討」というものではありえず、法務機能を担う者は、第一次的に事業ビジョンや社外との利害状況を把握しているはずの経営陣や事業部門と「対話」を行ってこれを把握し、社外との利害調整のために「協働」という意味で**社内での双方向のコミュニケーション**が必要となる。どこまでするかはともかく法務機能を担う者が経営陣や事業部門に事業の方向性を提言することもあり得るであろう。なお、企業における法務機能の業務では、契約審査など、書面をやりとりするものも多いが、正しい判断と結果の実現のためには、関係者と**直接相対**してコミュニケーションを取ることも重要である。

また、契約書のチェックや事業部門へのアドバイスなどの企業法務の業務においては、社外との関係は、社内の関係者とのやりとりを通じた間接的なコミュニケーションのみにとどまることが多くなりがちである。しかしながら、**法務部門がその法務機能を発揮するためには、社内とのコミュニケーションだけでは不十分で、時には自ら積極的にかつ主体的に社外と直接コミュニケーションをとることも必要である**。例えば、企業がM&Aなどの重大案件に臨むに際しては、交渉の現場に法務が赴き、直接相手先とコミュニケーションを図ることで、関係を構築・整理し、案件を前へ進めていくべきである。

そして、社内外の関係者とのコミュニケーションは、営業などの社内の各部門が日常的に行っていることであるが、これらのコミュニケーションに比べ、**企業の法務機能が行うコミュニケーションの特長は、その法的素養¹⁸を活かして、まさに法的見地から議論、調整等を行うことができるという点**にある。つまり、法務機能を支える者は、それが法務部門であれ、その他の者であれ、ある程度の法的素養を有していなければならず、それを活用することで、現行の法令や過去の事例を踏まえた上で、どこまでが社会に受容されるラインかを考えながら、妥当な落としどころを探るコミュニケーションを行うことができる。これは他の機能には存在しない強みであり、まさしく法務機能の意義でもある。

¹⁸リーガルマインドや法的なものの見方ができることの意。

第3章 法務機能の実装の方法

1. 変化に対応した継続的な取組の必要性

前記のとおり、法務機能は常に3つの機能を一体的かつ循環的に正しいバランスで発揮できるように整えられていなければならないが、ある企業にとって何が最適な形なのかは常に変化し、一つの正解はない。

なぜなら、これまで述べてきたとおり、企業が社会から寄せられる期待は常に変化するし、経営が目指す方向性も変化していくからである。例えば、自社の不適切な行為が取りざたされたり、(自社でなくとも)企業の不祥事が続いたりしてコンプライアンスに対する目が厳しくなれば、それだけガーディアンとしての機能を高めなければならなくなるし、市場の縮小や既存事業の成長の鈍化などで経営が新規事業の立ち上げを強く意識するようになれば、「クリエーション機能」や「ナビゲーション機能」を強化する必要があるだろう。

そのため、現在の機能が十分か否かに関わらず、法務機能は常に、経営の変化に対応し、それにより適した形を目指して強化され続けていくことが求められる。

そこで、本章及び次章では、ヒアリングや研究会(二つのワーキンググループを含む。)を通じて明らかになった様々な企業が実際に行っている取組を整理し、紹介していく。まず本章では、法務機能強化のために、法務部門の在り方(ミッション、組織、体制、業務の進め方等)の見直しと改善に関する取組について、説明する。

なお、法務機能の強化といっても、自己目的的に法務部門の拡大を目指すものではない。限られた経営資源の中で、いかに事業(価値)の創造を行うかを目指すべきである。

また、言うまでもなく、法務部門は企業ごとに様々な状況に置かれており、例えば、ゼロから法務部門を構築しなければならない中小企業・小規模事業者のほか、ベンチャー企業やスタートアップ企業等に新たに着任した弁護士等や、法務担当として他部門等から任命されたいわゆる「一人法務」となった者等、様々な声を聞くところである。事業(価値)の創造に向け、それぞれの企業の状況に応じて、さらにより効果的な取組や方策を検討することが必要である。

2. 基本的な考え方

以下「トップダウン型」と「ボトムアップ型」に分けて述べる。両者はどちらが優れているということではなく、状況に応じて選択されるべき性質のものである。

(1) 組織の抜本的な変革(トップダウン型の実装)

短時間で劇的に法務機能の強化を果たす一つの方法は、トップダウンで組織を大胆に変革することである。例えば、前回報告書では、克服策としてGC又はCLO

の設置を提言している¹⁹。

ただし、これには経営トップの強いコミットメントが必要である。近年、外部からプロフェッショナルを招聘して GC 又は CLO に据えて組織を大きく変革していった例がいくつか知られている²¹が、いずれも CEO 等のトップが強い意思で実行したといわれる。

CEO 等がこうした決断をした理由としては、GC 又は CLO を設置することが当たり前になっている米国で実際に GC 又は CLO に支えられた経験があったり、自社で重大なアクシデントに見舞われたりなど様々であるが、共通するのは、いずれにせよ強い危機感があってのことだと思われる点である。

したがって、経営陣は、本報告書で紹介するような他社の事例なども踏まえながら、改めて法務機能に本来何ができるのかを確認し、翻って自社の法務機能が十分に機能を発揮しているか、事業の芽を潰したりリスクを放置したりするような、「危機」に陥っていないか、よく観察・検討することが重要である。もし、その結果危機感を覚えるようであれば、トップダウンで大規模な改革を進めることも視野に入れる必要がある。

(2) 組織の漸進的な変革（ボトムアップ型の実装）

もう一つの方法として、既存の法務部門を前提として不断の変革を続けていくことが考えられる。これは、経営陣の発意のみならず、法務部門自身の発意によっても行いやすく、ボトムアップで機能を強化していく際にも取り得る手法である。

その際に重要なのは、法務部門が、その取組の意義・目的を経営陣や事業部門などの社内の関係者にはっきりと示し、事業（価値）創造に貢献することで、関係者の信頼を勝ち得ながら前に進むことである。トップダウンであれば一気に進められる変革も、ボトムアップで行う場合には、関係者にその必要性を認めてもらいながら進める必要があるため、いかに関係者から信頼を得られるかが重要になるし、信頼を得るためには、まず法務部門が自ら価値（成果）を証明することが必要となる。

したがって、「取組⇒価値の提供⇒評価（信頼獲得）⇒新たな取組・・・」という正の循環構造を作り回していくことが、ボトムアップ型の法務機能強化の要諦だといえる。

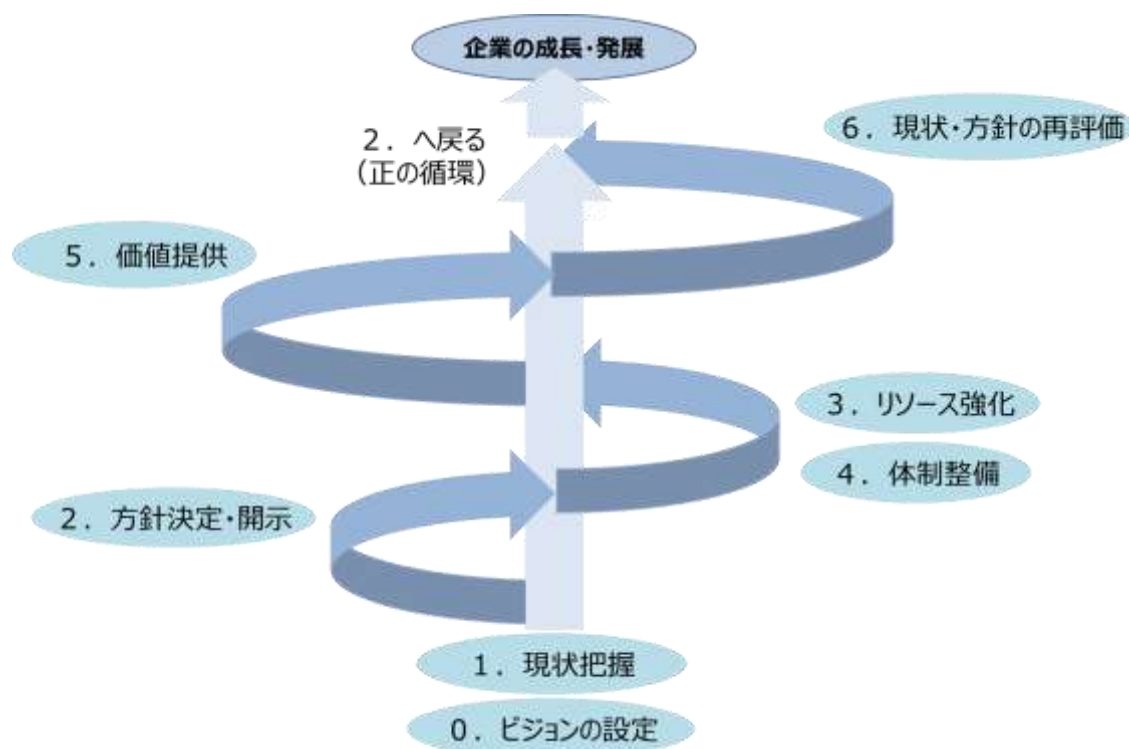
¹⁹ 前回報告書 28 頁参照。なお、ここでいう GC 又は CLO とは、以下を満たす者をいう。

- i) 法務部門を統括していること
- ii) 取締役／執行役／執行役員等の高位のポジションで、経営陣の一員としての職責を果たしていること
- iii) 経験を積んだ、熟練した法律のプロフェッショナルであること

²⁰ 海外等では、GC や CLO の他に、CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を別に設置し、コンプライアンス機能を個別に担当させる企業も存在する。

²¹ 脚注 7 を参照。

【図4：組織変革のイメージ図】



3. 法務機能を発揮するための具体的な実装の方策の例

以下に記載する実装の方策の例は、ヒアリングや研究会を通じて明らかになった企業の取組を整理して紹介するものであるため、既に同様の取組を実施している多数の法務部門が存在する。

また、正の循環構造という手法は法務部門以外の部門でも同様な取組を実施しており、法務部門に限定した手法ではないが、事業（価値）の創造に向け、様々な工夫をしている多くの企業が存在する。

(1) 法務機能を発揮するためのビジョンの設定

まずは、法務部門自身において、「事業（価値）の創造」に向けて、自社の経営戦略や市場環境、より具体的な経営課題（コスト削減か、事業拡大か等）を把握・洞察しつつ、3つの機能を発揮するため、法務部門はより具体的に何を課題とし何を目指すべきかという仮説を設け、方向を見定めることが取組のスタートである。

そのため、まずは法務部門の中で議論して、仮の**ビジョンを設定**することが望ましい。

この段階ではビジョンは仮のものであるから、形式（ミッションのような抽象的理念レベルのものか、年度計画のような具体的な行動ベースのものかなど）にこだわらず、自己認識している目標と課題を整理し、解決のために必要と考えられる内容・方法等を盛り込むことが重要である。

なお、ビジョンを設定せずに、(2)の現状把握を行ってから(3)の方針決定を行う場合もあると考えられ、企業の現状に応じて検討すべきである。

(2) 法務機能発揮に関する現状把握

法務機能を十全に発揮するためには、法務部門が直接にそのサービスを提供する相手となる経営陣や事業部門等の関係者が法務部門に何を期待しどう見ているか、事業（価値）の創造に貢献しているかを認識し、これをも踏まえて、次項の法務部門の方針（新たな理念やクオリティ改善等）を決定していくことが必要である。

そのため、経営陣や事業部門等の関係者に対してアンケート調査やヒアリングを行うことで、法務部門に求める事項及びそのパフォーマンスを確かめることが有効である。

アンケート調査等の具体的な設計に当たっては、上記ビジョンを踏まえつつ、何のためにそれを行うのか、得られるべき成果等を明確にして行うことが重要である。

なお、アンケート調査等に関し、事業部門等には必ずしも法的専門性に十分に通じていない者も存在し、その場合には法務部門の専門的知見の程度や個別の判断の可否を適切に評価することは難しいのではないかと、理由のない個人批判によりディスカレッジが生じるのではないかと指摘はありうる。これに対しては、例えば「事業側が求めるスピードと対応状況」といった事項であれば共に案件に携わる者として経営陣や事業部門の者でも評価の余地があり、また、個人への評価は部門長と本人限りでの開示にするなど、アンケート調査等の設計等の工夫により対応は可能であると考えられる。

また、アンケート調査等に現れた関係者の意見を評価・検討する際には、その意見を最大限に尊重しつつも、それだけに左右されないように留意する必要がある。例えば、「ガーディアン機能」を発揮して事業にストップをかけたことにより、事業部門から低い評価がなされたという場合もありうるが、だからといって危険な案件を認めるべきことにはならないのは言うまでも無い。他方で、評価が下がったことを「ストップしたので仕方ない」の一言で片付けずに、結果は結果として真摯に受け止め、代替案の提案は十分に行ったか、説明は尽くしたか、介入と判断は迅速に行われたかなどを含め課題発見に活用するべきである。

<具体的な取組の例>

○アンケートの範囲、実施方法の例

- ・月に1回、四半期に1回、半年に1回、年に1回、3年に1回など定期的に法務部門から事業部門にアンケート票を配布し、回答してもらう。【各種メーカー、オンラインサービスなど多数】
- ・法務部員がそれぞれ普段業務上のつきあいのある者を数人選定し、アンケート票を配布、回答してもらう【ヘルスケアメーカー】

- ・若手職員を隣接部門の役員の下へ派遣し、法務部門の評価を聞き取り調査を行う【電機メーカー】

○アンケートの内容の例

- ・相談のしやすさ、レスポンスのスピード、代替案の提示など【Airbnb】
- ※実際に使われているアンケートのイメージは巻末別紙1参照

さらに、法務部門がどれだけの業務量を抱えているか、どのくらいのスピードで案件処理できているのか、どの程度のリソースを有しているかなどを可能な限り定量的に把握することも、方針を決定する上で有用である。

<具体的な取組の例>

- ・契約審査業務に関し、契約を電子化し、システムを組んで処理することで、各班・人員別に業務量（件数・難易度・納期等）や処理速度を一覧にして把握【電機メーカー】
- ・人的リソースに関し、法務部門（留学、出向等で現在属していない者も含む）の人員がもつ経歴やスキルを一覧にして把握【商社、人材紹介サービス】

(3) 法務機能を発揮するための方針決定・開示

アンケート等で把握した現状を踏まえて、当初想定していたビジョンをより深化・具体化し、法務部門の方針として決定する。

方針には、例えば社全体のミッションと連動した法務部門としてのミッション（理念）や、事業部門の年度計画なども参照しながら作る「年度方針」など、抽象度や内容の面で様々なものがあり得るし、両方を策定するのもよい。いずれにせよ、法務部門の目標や優先順位を明確に設定し、経営陣をはじめとする関係者にどのようなサービスを提供し、事業（価値）の創造にどのように貢献していくのかを示す必要がある。

その上で、策定した方針等は経営陣や他部門も含めて広く開示し、法務の在り方として宣言すべきである。開示することで、法務が何をしてくれるのかが明確になり、相談しやすい雰囲気生まれることが期待できる上、達成状況を評価する上でも協力を得やすくなるなど、法務部門と社内関係者との距離を縮め理解を促すとともに信頼関係を構築する効果が期待できる。

<具体的な取組の例>

- ・企業グループ全体の理念（ミッション、ビジョン）に対応した法務部門の理念を策定【飲料メーカー、ヘルスケアメーカー、商社】
- ・今年度の活動方針や重点的に取り組むべき課題をまとめた年度方針を策定【飲料メーカー】

<設定している方針の内容等の例>

- ・ビジネスを知っている法務スタッフではなく、法律を知っているビジネスマンであれ【電機メーカー】
- ・ガーディアンとして課題を解決するための重点的な取組（消費者問題、司法取引対応等）パートナーとして未来を創造するための重点的な取組（Society5.0、債権法改正、働き方改革対応等）を明示【飲料メーカー】
- ・卓越したリーガルサービスをクライアントに対して適時に応え提供すること等をミッションに掲げ、大きなビジョンを示し、どのようにして価値を生み出していくか、また、そのスタンスを明示【ヘルスケアメーカー】
- ・「ミッション」と「バリュー」の原則を定め、コンピテンシーの各象限に落とし込み【商社】
- ・トップとの面談等を踏まえ、自社の最大の経営課題は M&A 対応と見据え、M&A の効果的な管理対応の実現を方針とした【人材サービス】

(4) 法務機能を発揮するためのリソースの強化（人材を除く）

新たに現行法が予定していなかった領域の開拓のための法的課題の検討を進めるなど、新たな取組を始める必要が生じた場合には、その分のリソースをどのように捻出するかが課題となる。例えば、新たな取組を進めようとしたとしても、契約の本数が減るわけではない以上、既存の契約審査業務などを効率化し、かつ品質も維持向上するなどの工夫が求められる。

リソースを捻出するためには、既存業務の削減や振り換えなどで既存の内部リソースを解放するか、外部専門家登用などで外部から新たにリソースを調達するかの2種類の方法が考えられる。

折しも近年、電子署名サービス、契約レビューや翻訳などの IT を活用した法令・契約等関係の法務サービス（いわゆる「リーガルテック」）に対する期待が高まっており、多くの企業で（少なくとも試験的に）導入が進んでいる。例えば、契約法務へのリーガルテックの活用により、審査・締結の高速化だけでなく、ナレッジの蓄積・共有、リスク情報の集約等により品質を揃え向上させる、履行段階での情報管理・リスク対応に資する等の効用をも期待されている。他方で、戦略的判断を含めこれを使いこなすには相応の法的能力を要するとの指摘もあり、より高い頼性を求めたい等の観点から本格導入を見送っている企業も存在している。

いずれにせよ、現時点ではリーガルテックのみで全てを処理することはできないので、リーガルテックを活用する際には、何がどこまでできるのか、どのように使うと効果的で、どこまで任せることができるのかをよく検討する必要がある。また、データの蓄積・AI の学習により性能が向上していくものであるため、今は不十分であることであったとしても、引き続き動向を注視していくことは重要である。

なお、法務部門の人材リソースの強化（育成、獲得）に関しては別途第4章で触れる。

<具体的な取組の例>

○リーガルテックの活用【メーカーなど多数】

- ・ 契約書レビューソフトを用いて品質の向上（平準化）と処理の効率化を両立
- ・ 法務に特化した翻訳ソフトを利用して効率化
- ・ フロー管理、契約書管理、議事録作成などが行えるソフトを自社開発
- ・ ナレッジを言語化、蓄積して経験の少ない者でも同様に処理できるよう整備

○その他の取組

- ・ コントラクトローヤー（契約書審査などを専門にする安価な弁護士）を用いた契約業務のアウトソース【商社】
- ・ 法務部門の契約データベースに営業部門の担当者にもアクセス権を与え、契約情報などを自分で確認できるようにした【電機メーカー】
- ・ 少額などリスクの低い案件に対する法務部門の関与を減らす（そもそも知らせない、報告のみにとどめる、将来的には法務部門のチェックに代わって契約担当者自らが契約書レビューソフトを用いて確認するなど）【多数】
- ・ 社内で新たな課題が発生したときに、積極的に法務部門で拾いにいく（担当部門としてアサインしてもらう）ことで、リソースを要求しやすくする【電機メーカー、人材派遣業】

(5) 法務機能を発揮するための体制整備

法務部門は、案件が経営陣や事業部門などの関係者から持ち込まれるのを待つだけではなく、自ら積極的に情報を収集し、事業の初期段階から検討に参画していくことが重要である。また、参画するからには、法令遵守の観点のみならず、事業を推進する観点からも、経営会議や事業部門の会議の場で、積極的かつ的確な提案を行うことで、ガーディアンとしてのみならず、パートナーとしても関係者の信頼を勝ち得ていかなければならない。経営会議等で事業を推進する観点から積極的に提案するためには、迅速な情報収集が欠かせない。

事業部門との間の関係では、法務部門担当者と事業部門担当者との個人的なつながりなどの個人技でカバーされがちであり、それこそが優秀な法務担当者に求められるスキルであると思われがちである。しかしながら、（法務担当者にそうしたスキルを求めること自体はよいとしても）組織として安定的かつ継続的に法務機能を発揮していくためには、日頃から情報が入手できる体制や、案件を効果的に処理するための体制、制度などの組織立った業務基盤の整備が必須であり、個人が工夫して何とかなっていることは、組織的な対応を行わない理由にはならない。

なお、ここに記載する取組の多くは、単に品質を向上させるのみならず、同時に業務を効率化することで前述(4)のリソース強化にも役立つものも多く含まれる。

<具体的な取組の例>

○部門を超えた情報収集能力等を強化する取組

- ・ 事業部門ごとに担当者を決めて、相談窓口を一元化【多数】
- ・ 縦串（事業部門）と横串（独禁法、景表示法など）で相談先を決め、イントラネット（社内ネット）に掲載し、相談者が迷わないようサポート【飲料メーカー、化学メーカー】
- ・ 事業部門の定例会議などに法務部門の担当者も参加する【多数】
- ・ 定期的に法務担当者が事業部門に席をもらって「出張」する【商社など】
- ・ 法務部門の会議に事業部門の役員や担当者も参加してもらう【電気メーカー、飲料メーカー】
- ・ 取締役会の事務局を担当することで、経営陣の問題意識などを把握【飲料メーカー、化学メーカー】
- ・ 法務部門のトップも経営会議のメンバーにする【商社、飲料メーカー、人材派遣業】
- ・ レポートラインを整備して法務に報告をあげるようにする、又は決裁がないと進まないようにする²²【化学メーカーなど多数】
- ・ 法務の職務分掌を広げ、人事や広報ともあえて重複させた【飲料メーカー】
- ・ 経営会議の下に、複数部門長が集まる常設の会議を設け部門間のコンフリクトを乗り越える方策を決定する場とする【ヘルスケアメーカー】

○サービス品質を向上させる取組

- ・ FAQ を作成して回答を平準化するとともに、これをイントラネットで公開して簡単な相談を減らし業務を効率化【多数】
- ・ チーム制を採用し、複数者がチェックするようにしている【多数】
- ・ 事業部門ごとに分けたチームを基本としながら、案件によっては当該チームを横断した「プロジェクトチーム」を個別に立ち上げ、基本チーム間の交流を促すことで品質を平準化【化学メーカー】
- ・ 定型業務と非提携業務を区分けした上で、定型業務については過去のデータや蓄積したナレッジなどを簡単に使える基盤を整備し対応【電機メーカー】

また、研究会では、グローバルに業務展開する企業にとっては、海外子会社をどのようにコントロールし、グループ全体の価値創造に貢献する体制を整えていくかという指摘もあった。この点については前回報告書²³でも触れているが、引き続き多くの日本企業の課題となっているといえよう。

<具体的な取組の例>

- ・ 海外子会社の担当者と頻繁にディスカッションを行う【商社】

²² レポートラインの整備については、前回報告書 29 頁も参照。

²³ 前回報告書 39 頁を参照。

- ・ 海外子会社の役員を本社役員として取り込むことで、本社と海外子会社との橋渡しとするとともに、当該役員本人にも本社の方針を理解させる
- ・ 出張の機会などを捉まえて、法務部長が現地の法務部門担当者と面接をし、方向性やキャリア感覚等を話し、(本社の担当者と同様に) 個人単位で把握をする【商社】
- ・ 現地採用の職員を本社に転勤させ、法務部のチームリーダーに就かせ、責任をもった仕事してもらい、自覚を持たせる【商社】
- ・ 法務関係の全体会議を定期的で開催し、海外子会社に所属する弁護士も呼んで、全体の戦略会議での議論の場を与える【商社】
- ・ 法務関係の会議の副委員長ポストに海外子会社の GC を就かせ、企業全体の経営の視点を持たせ、方向性のマインドを一致させる【飲料メーカー】
- ・ グローバル統合企業においては、法務部門においても、企業グループ全体で、①「価値観」、②「行動指針」、③「業務プロセス」、④「求められる人材」の統一化が進展する。【電機メーカー】

(6) 現状・方針の再評価

法務機能は継続的に発揮されるべきものであるから、法務機能を担う者は、前述の取組を行い日々の業務を通じてその機能を発揮していった上で、定期的にそれは十分なものになっているか、当初立てていた方針が達成されているか、経営陣や事業部門等の関係者から信頼を勝ち得ているかなどを評価して、必要に応じて方針の修正や次期方針の作成などを行う必要がある。

また、評価の結果として、得られた成果を経営陣などに報告し、次期の活動につなげることも有効である。特に法務部門が経営陣にリソースを要求する観点からは、法務部門における日々の業務量やリアクションのスピードなどを数値化する、具体的に貢献した例を事業部門からも評価してもらうなどして、目に見えにくい法務機能の成果をなるべく具体的に見える形にして提示することが有効である。

<具体的な取組の例>

- ・ 経営陣や事業部門などに対してアンケート等を実施（前述（2）参照）
- ・ 普段から基盤システムを用いて把握している業務量や納期遵守率などを数値化して、社長に報告し、貢献度合いをアピール【電機メーカー】

第4章 法務機能を支える人材（経営法務人材）の育成・獲得方法

1. 人材像と課題

(1) 人材像を巡る議論

企業において法務機能の3つの機能が十分に発揮される上で、実際にその機能を担うのは法務部門の担当者一人一人であるから、企業は、法務部門としての制度や体制を整えるだけでなく、それに即した人材を確保することが必須である。

この点、前回報告書では、法務機能を担う人材の要件としての「スキル」と「マインド」を提示している²⁴。

【参考】前回報告書で提言した「スキル」と「マインド」

① スキル

- ・ 自社のビジネスに関係する法令の知識
- ・ 商品・サービス内容、事業・取引形態に対する深い理解
- ・ ビジネス環境、商慣習、文化への知識・理解
- ・ リスクの発見能力（何が問題かが分からないような案件の中から課題を見つける能力）
- ・ リスクの分析能力（取れる又は取れないリスクを見極める能力、リスク回避と機会喪失のバランス感覚）
- ・ ソリューションの提案と判断力（客観的な法的分析にとどまらず、企業の行動に結び付けるソリューションを判断する力）
- ・ 判断を実行（execute）する力
- ・ コミュニケーション力（事業部門との建設的対話を通じて、代替案を探求し、どこまでリスクを最小化できるかを十分協議する能力）
- ・ 経営層・事業部門に対してわかりやすく説明する能力。わかりやすいということは、法律的な緻密さを欠くことになるが、何を欠いてもよいかを判断するためには、能力が必要。
- ・ 会計、税務、IT等の知識
- ・ 外国企業の交渉に耐えられる英語力（ディベートができるだけの英語力があればベスト）
- ・ 外部弁護士との幅広く強固なネットワークと、外部弁護士を管理する能力

② マインド

- ・ 企業法務のプロフェッショナルとして、企業のガーディアンであるとともに、ビジネスの良きパートナーであるとの自覚が必要である。
- ・ 法務領域に閉じこもることなく、事業に対するリスペクトと好奇心を持ち、積極的に様々な業務と関わりを持つとすることが必要である。また、自らも積極的に他

²⁴ 前回報告書 23 頁参照

部門を巻き込み、巻き込まれることを厭わないことも重要である。

さらに、育成 WG の議論においては、求める人材像に関し、法令全般の基礎知識に加えて、ビジネスの理解や分析力、交渉力・説得力、IT リテラシーなどのスキルや、最適解を選ぶこと、現実的解決策を見出すことなどの姿勢・マインドセット²⁵、企業内プロフェッショナルとして組織と専門性の二重コミットメント²⁶の重要性等が説かれたところであり、これらの資質を備えた人材について、経営と法務の専門性を兼ね備えた者として、いわば「経営法務人材」と呼ぶべきとの声があった。

これらのスキルとマインドセットは、前記の3つの法務機能を担う者に求められるものと考えられる。

なお、もとより、望ましい「経営法務人材」の在り方は、各企業の規模・業種、法務部門の位置付けや発展段階等に応じて複数のものが考えられ、それぞれに模索されるべきものであることはいうまでもない。

(2) 求める人材の育成や獲得の方策を検討する必要性

他方で、現実において、企業法務担当者が、上記にみた「経営法務人材」の人材像の全てを兼ね備えるのは容易ではない。

例えば、前回報告書でも、従来の法務部門では、ルーティンで仕事が持ち込まれることや、会社の置かれた状況や目標が共有されていないことから、事業部門への協力的姿勢や当事者意識が希薄である、また、事業部門からのリスク判断の押しつけや、後日の非難を避けたいとの心理等から行動が消極的となり、法務部門と事業部門との間に信頼関係がない場合、相互に疑心暗鬼となり、知恵を結集する議論に至らないと等の課題があるとの指摘を紹介している²⁷。

こうしたマインドの不足に関する指摘は、3つの機能のうち特にクリエイションやナビゲーションの機能を妨げ、法務機能を新たな価値創造の機会を失わせる「過剰なガーディアン」にしてしまうおそれがある。

前回報告書では、同時に、人材育成に関する課題を克服するための解決策として、経営的な場でのOJTや社内教育プログラムの充実、関係団体での研修、大学院でのリカレント教育など「多様な教育機会の提供及び利用」や、法務の経験を積んだ人材の中途採用、法律事務所からの出向など「外部人材の登用」などを提言した²⁸。

もっとも、前回報告書の公表後、これら提言について具体的にどのように取り

²⁵ 第2回育成WG三村座長提出資料、高野委員提出資料参照

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/homu_kino/ikusei_wg/002.html

²⁶ 所属する組織・企業にコミットメントを有しながら、組織外の専門的な準拠集団やその倫理基準にもコミットメントを有していること。

²⁷ 前回報告書30頁以降参照。

²⁸ 前回報告書33頁参照。

組めばよいかわからないといった声もあった。また、人材の育成や獲得は、企業経営における人材マネジメント全体の課題でもある。そこで、以下においては、人材の育成や獲得に関する課題に対する取組について記載する。

2. 基本的な考え方

(1) 日本型の雇用環境

法務部門に限らず日本企業の人事は、給与が業務内容ではなく年次などの属人的要素で決定される、新卒で一括採用された者が様々な部署をローテーションして（特定の業務に縛られず）育成されるなど、伝統的に「人基準」（メンバーシップ型）の発想が強いと言われている。

【参考】人基準の人材マネジメントを支える日本企業の制度・慣行²⁹

- ・注意深い人選による新規学卒者の定期採用
- ・体系的な企業内教育訓練
- ・査定付き定期昇給・昇格
- ・柔軟な職務配置と小集団活動
- ・定年までの雇用保障
- ・企業別組合と労使協議制
- ・ホワイトカラーとブルーカラー従業員の「正社員」としての一元管理

他方、欧米では、概して、外部からの人材獲得が一般的であり、職務別の採用がされ、スペシャリストとジェネラリストは分離されて早期選抜され、仕事ベースで賃金も決定される。それ故に、人事部門が集中管理するのではなく、部門毎の分権的な人事管理がされることに特徴がある。「業務基準」（いわゆるジョブ型）の人材マネジメントがなされるとされる。

(2) 現在の課題と今後に向けた方向性

日本型の人基準の人事には、長い時間のキャリアパスの中で、複数の職場・職種を異動してOJTによる職場での学びを蓄積し、隣接領域をさまざま経験して幅広い専門性が生じるなどの長所があり、欧米型の業務基準と比べて劣っているというものではない。

しかしながら、第四次産業革命の進展などによりイノベーションが求められるなど大きく競争環境が変化する状況においては、クリエイション機能やナビゲーション機能といったより積極的に事業（価値）を創造する機能の重要性が増すなど、人材に求められる専門性がより高度化している。かかる競争環境の変化にお

²⁹ 森口千晶(2013)「日本型人事管理モデルと高度成長」『日本労働研究雑誌』No. 634, 52-63頁

いて、従前のように「人基準」により人材要件を明確にしないまま（悪い意味で）ジェネラリスト的に人材育成が行われていけば、今後求められるスキルやマインドセットが十分に整わず、必要な機能を十分発揮できなくなる可能性がある。

そのため、企業は「この人をどう処遇するか」と人基準の発想ではなく、「自社の法務機能のあるべき姿から必要な能力と配分を逆算し、それを担える適材を業務に充てる」という、業務基準の発想も備える必要がある。

もちろん、これは今いる法務部門の担当者の質が低いという議論ではないことは言うまでもない。むしろ、リーガルマインドを培った法務担当者は、これからの法務機能に即して明確化された人材要件を満たすポテンシャルをもっているところ、時代の変化に即して、積極的に「事業（価値）の創造」をするために求められるスキルやマインドセットとは何か、これを身につけるためにどのような方法があるかを論じようとするものである。

また、法務の人材要件を明確化することは、翻って経営陣や事業部門に対し、法務人材に企業の「事業（価値）の創造」に積極的な貢献をするポテンシャルがあることを認識させるきっかけにもなり得るものであり、またそのような認識を広める取組が必要である。

さらに、企業内弁護士の増加や女性の更なる社会進出、外国人材の活用等で人材の多様化が進んでいる。また、就業形態も、終身雇用やフルタイム勤務を想定したものに限らず、転職によるキャリアアップやワークライフバランスの重視等を含め多様なものが増加していくと考えられる。人材・キャリアの多様化は、“新卒一括採用”を前提とした人基準の発想からの転換を促す要素となり得るし、また積極的にこれを図るべき必要性を示すものである。

(3) 法務機能の担い手

本章で念頭におく法務機能の担い手（経営法務人材）は、（少なくとも一定規模以上の）日本企業の多くでは、法務機能を中心的に担っているのは法務部等の法務部門であると考えられることから、基本的には法務部門の担当者（又は候補）を想定しているが、必ずしもそれに限られない。

例えば、スタートアップ企業のような小規模の企業では、法務に専属の人間を置くことはリソース的に厳しく、他の業務も兼ねることが想定されるところ、この人材の法務能力を鍛えるという意味では、本章の議論や別紙2「経営法務人材・スキルマップ」が参考となりうるだろう。

また、必ずしも法務部門の担当者でなくとも、きちんとトレーニングを積めば、法的機能の一部を担うことはできる。例えば、専門の法務部門があるような企業の事業部門の担当者などであっても、トレーニング次第で、ある程度はカルテルの危険を察知したり契約書に潜むリスクに気がついたりすることも期待できるし、法務機能を支える社内ツールを開発するエンジニアもまた法務機能を担う一員と捉えることもできる。彼らを法務機能の一翼を担う人材として育てる際にも、本章の議論は妥当する点があるだろう。

3. 具体的な育成・獲得策の例

(1) 適材を示す

先に「経営法務人材」の要件を提示したが、その具体的な在り方・力点の置き方は個々の企業の経営目標や組織体制、個々の人材の資質・特性等により多様であり得る。

人材を内部で育てる際には、まず指標がなければ、どのような人を育てればいいのか、又は自分が何を目指してどのように経験を積んでいけばいいのかがわからず、業務に合致した人材（適材）を育てることが困難となる。また、人材を外部から獲得する際にも、指標がなければ、どのような人材を獲ればいいのか、又は自分は何を求められて入社するのかがわからず、これもミスマッチが生じる原因となる。したがって、適材を育て、又は獲得するためには、まずは企業の側がどのようなポスト・業務にどのような人材を求めているのかを明確に示す必要がある。

① 多様なキャリアパスの受け入れ・提示

求める人材像を明らかにしたとしても、それに合致するように努力を続けた結果、どのように処遇される可能性があるのかがわからなければ、努力するインセンティブを維持することは難しい。また、前述のとおり、法務人材の属性や志向が多様化しているため、優秀な法務人材が集まる魅力的な組織とするためには、それぞれの属性・志向に合ったキャリアパスが描けるようにする必要がある。そのため、適材の育成・獲得に当たっては、まず前提として、どのようなキャリアパスがあるのかを示すことが有効である。

その際には、法務機能としての3つの機能、特にパートナー機能が求められることに伴い求める人材像も変化・多様化することや、転職や副業などの人材の流動化が進みつつあること、前例やナレッジを共有・利用できるリーガルテックの進歩などにより経験の有無の垣根が低くなっていること、あるいは（一部の企業では）経済が冷え込んでいた時期に間接部門の人員をカットした結果として現在の人員構成がアンバランスになっていることなどを踏まえて、キャリアパスも多様化しており、必ずしも「法務機能の担い手＝法務部門プロパーの職員」ではないことを念頭において考える必要がある。

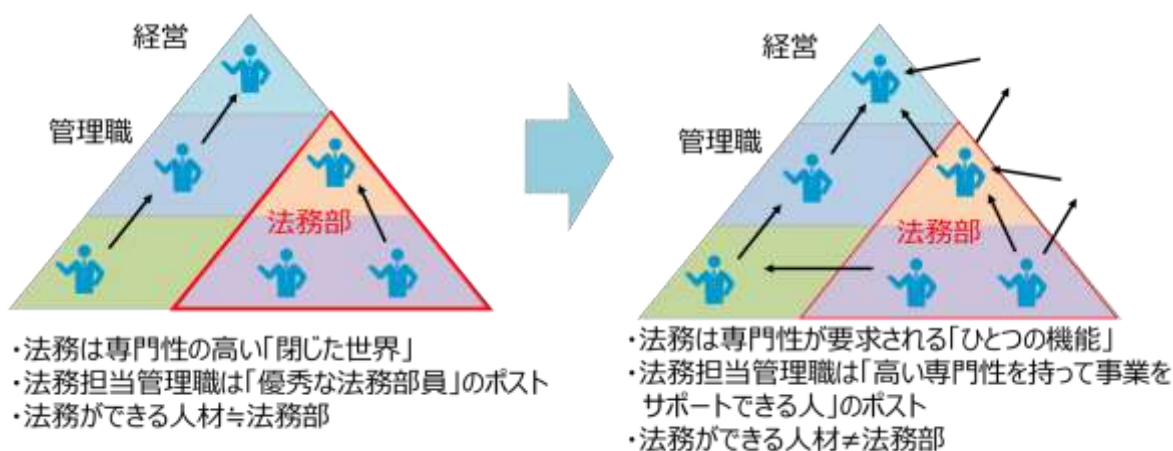
例えば、新卒で採用され法務部門に配属された職員であったとしても、法務としての専門性に加えて法務にとどまらない広範な知見とマネジメントスキルを備えた人材は、より広く企業価値の最大化を考えられる者として、経営陣の一員として、あるいは法務部門をリードする立場として活躍できるだろう。法務担当者は、現行法令において一定の解釈で成立し得るか等のロジックを組み立てるトレーニングを繰り返しており、分析力も高く、実務的なソリューションを導き出す力が業務の中で培われていることから、法務部門は他部門に有用な人材を輩出するとともに、経営陣を構成する人材を輩出する可能性を有して

いる。

一方で、より法的専門性を磨いて深く極めた人材は、エキスパートとして法務機能を支えることができるだろうし、事業に強い関心を持ち最前線でも活躍が見込める人材であれば、法務を理解した事業担当者として事業部門等に配置することでより成果をあげられる。法務を理解した人材が事業部門等に赴くことにより、企業全体の法務機能が向上することも期待できる。

法務経験のある人材や法務を理解した人材が、経営陣あるいは事業部門等で活躍することにより、企業全体の法務機能・法務対応体制の強化及び法務リスクへの感度の向上などの効果が期待できる。

【図4：法務部門に閉じない新たなキャリアパスのイメージ】



② 求める人材像の提示

また、キャリアのイメージを持たせた上で、各々が望むキャリアを歩んでいくためにどのような能力やスキルが必要かを示し、導いていくこと必要であるが、この示し方には様々なメッシュ（粗さ）で示す方法がある。

いずれの粗さで作成するにせよ、**求める人材像を示すからには、単に示して終わりにするものではなく、実際に評価や育成の基準として機能するものでなければ意味が無い。**そこで、作成に際しては、評価や育成に使えるようになるべく具体的に「〇〇ができる」という行動ベースで書くことを心がけるべきである。単に、「〇〇の知識がある」といった能力ベースで記載すると、能力の有無自体を評価することが難しく、評価や育成の基準として機能させにくくなる。

なお、企業によっては、人事部門が定めている全社的な評価手法や基準が存在するなどして、法務部門が独自に評価軸を設定できない場合がある。その場合には、人事部門と調整を行うことが理想的ではあるが、それが難しい場合には、ひとまず法務部門で求めたい基準を作成した上で、それを全社的な基準と対応させて「読み替える」という手法を取っている例も見られた。

○ 企業法務として望ましい行動特性（リーガルコンピテンシー）を示す

求める人材の示し方のひとつは、広く企業法務に携わる者が備えるべき素養を示すことである。作成に際しては、単なるガーディアンにとどまらない前記3つの機能を備えた法務機能を実現するため、あるいはそれを各社ごとに具体化したビジョン、ミッション、方針等を達成するため、階級やポストにかかわらず必要なスキルやマインドセットを抽出して示す必要がある。

<具体的な取組の例>

- ・「信頼されるビジネスパートナー」として必要な法的素養を定義して、法的整理、リスク判断&解決策、交渉等の5つの要素に区分した20のコアスキルを設定し、スキルごと取るべきアクションなどを記載した「リーガル・ガバナンス・コンピテンシー」を作成【化粧品メーカー】

○職種・職位ごとに必要なスキルやマインドセットを示す（スキルマップ）

より具体的な人材の示し方としては、縦軸に必要なスキルやマインドセットをとり、横軸に管理職（マネジメントコース）、専門職（プロフェッショナルコース）といった職種や、ジュニア職員、シニア職員といった職位をとって、職種や職位ごとに必要な行動などを示したスキルマップを作成するという手段がある。スキルマップを作成・活用することにより、個々の職員にとってはどうすれば（何ができるようになれば）ステップアップすることができるのか、又は何が足りないかを理解することができ、目標が明確になる。また、マネジメント側からしても、職員とキャリアプランや育成方針について対話するためのツールとして活用できる。大事な点は、スキルマップはツールにすぎず、これを利用して、人材育成・人材獲得の議論を活性化し、法務人材のモチベーションやエンゲージメント（動機付け）を向上させ、人材育成・人材獲得につなげることである。

スキルマップを作成する際には、細かすぎない、ある程度の幅を持ったものであることを心がけるとよい。作成を試みた企業の声として、必要と思われる要素を全て書こうとするとまとまらない、あるいは達成がおよそ困難なものになるという意見が見られた。機能していると評価している企業の例としては、例えば、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、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するなどの工夫が見られた。

なお、求める能力等（縦軸）は、別途作成しているミッション、方針等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べきことは言うまでも無い。

<スキルマップの例示>

本検討会において、本報告書別紙2「経営法務人材・スキルマップ」のとお

り、スキルマップの具体例を示すことを試みた³⁰。

ただし、スキルマップの在り方は、企業の規模、ステージ、業種、ビジョンやミッション等によって、その記述は相当に異なりうるものである。また、実際により活用しやすいものとする上では、法務の職種をより詳しく分割しその職種に応じた形で記述を行うといった工夫も考えられる。

本報告書別紙のスキルマップは、一般的な参考例を示すにとどまることから各企業の担当者におかれては、これを参考にしつつも、自社の実情にマッチしたスキルマップの作成を検討されたい。

○ポストごとに必要な人材要件を示す（ジョブディスクリプション）

最も具体的な人材要件の示し方としては、ポストごと（〇〇担当や〇〇担当係長といったレベル）に求められる能力、資格、経験等を細かく示していくという方法がある。これは米国などの外資系企業では多く採用されている手法であるが、日本企業においてはさほど多くないように見受けられる。

能力については、前述のとおり行動ベースでの記載が多いが、ポストごとに作成している分より具体的なものとして記載することができる。資格としては例えば弁護士資格の有無などが、経験としては例えば「〇〇を担当した経験が何年以上」や、「〇人以上の規模の部署を管理した経験が何年以上」といった記載が考えられる。

これらは、外部から人材を獲得する際に示す採用基準として特に有効に働く可能性があり、外資系企業で多く見られるのも、転職者が比較的多いという事情によるものかもしれない。

<具体的な取組の例>

- ・ポジション毎の目的、責任、必要な学歴、経験、スキル等をまとめたジョブプロファイルを作成し、必要に応じて見直しも行う【製薬】
- ・人事規程上に各職務階層への昇進、昇格、あるいは降格について判断を行う際のソフトスキルを定義【製薬】

(2) 適材を育てる

「経営法務人材」として求める人材像を明らかにした上で、その人材像に即した適材が育つように、人材像とマッチした育成方法を考える必要がある。

なお、法務機能は、リソースの比較的潤沢な大企業だけでなく、例えば、いわゆる「一人法務」や、専属の法務担当者がいない企業、ベンチャー企業、設立間もない企業などでも必ず必要な機能である。これらの企業では、その置かれた状況に差異があるので、自社の人事制度や事業部門等との関係性、人的リソースの余裕などを踏まえながら、以下の取組を参考に、現実的で実現可能な方策を採

³⁰ 作成に当たり、経営法友会「知識と実務能力のマトリクス表」の記載を参照した。

ていくことが重要である。

①専門性の向上

法務機能が法的素養を活かしたコミュニケーションによって価値を共創していく機能である以上、法務機能を担う人材にはまず法令やそれに基づく通達、ガイドライン等の知識が求められることはいうまでもない。

担当者である以上、民法や会社法などの基本法については最初からある程度の知識を持っている場合も多いと思われるが、事業実施に当たっては、論点を抽出する力、法的な分析力、現実的な解や選択肢を導き提案する力、リーガルマインドを備えることができれば、知識を効果的に発揮できる。したがって、基本法を学ぶ過程で、論点抽出力、法的分析力、提案力等の、いわゆるリーガルマインドを涵養することが重要。その上で、入社後にも、さらに細かい実務的な法令や法制度、例えば、独占禁止法や消費者契約法などの一般法、他国の法制度、さらには特定の業種にのみ適用される業法やサンドボックス制度などの特定の場面に用いる制度などについて、必要に応じ学んでいく必要がある。また、法令は改正や判例・解釈の進展があることも珍しくないため、常に最新の知識にアップデートすることも必要となる。

具体的に要求される知識の種類や深さは事業形態や担当する業務などで異なるが、組織として行える育成としては、OJT で教える、内外での学習機会を設けるなどの方法が考えられる。

<具体的な取組の例>

- ・実際の事例を基にした事例を用いて、論点やどのように判断するかを問う「半分リアル」な研修【飲料メーカー】
- ・契約書レビューソフトなどのツールに網羅的・体系的に蓄積された過去の事例を用いて、複数の事案と比較検討するなどの実践的な研修やOJT
- ・海外又は国内のロースクール等への短期留学やノンディグリープログラムの受講【多数】
- ・ロースクールではない、アカデミックな論文を書くことを重視する大学院でのリカレント教育に参加させる³¹
- ・ビジネスを展開する各国に人を派遣して現地対応をさせる（海外研修派遣制度）【商社】
- ・外部団体での研修への参加【多数】

なお、OJT と Off-JT の組み合わせについては、人材分野における熟達研究で提示されている「経験学習サイクル」の発想が参考になる。

³¹ 例えば、神戸大学大学院法学研究科では、租税法、競争法などの分野について「トップローヤーズ・プログラム」という、専門性を極めたい実務家向けの博士課程を設けている。

【参考】経験学習サイクル³²

人が経験からどのように学ぶかのモデルとして「経験学習サイクル」が提唱されている。経験学習サイクルでは、学習を「経験の変換を通じて知識が創出されるプロセス」と定義した上で、以下の4ステップがスパイラルに進みながら、人の学習は促進されるとする。

- ① 具体的経験（仕事で実際に経験した出来事や直面した事実）、
- ② 内省的観察（具体的経験における出来事や事実が意味する内容について、様々な視点から振り返りを行うこと）
- ③ 抽象的概念化（内省的観察で明らかとなった経験の意味内容から、教訓を引き出し、ほかの仕事場面でも適用可能な持論を作り出すこと）
- ④ 能動的実験（抽象的概念化で見出された持論を仕事に適用すること）

この説は、経験に対する内省の重要性や経験から仕事に役立つ持論を引き出すこと強調することに特徴があり、人材の成長に OJT と Off-JT の連動が不可欠であるとする。

② 事業の理解、現場経験の蓄積

法務担当者は、法的専門性に加えて、経営陣や事業部門が持っている問題意識や目標を理解できる感覚を有していなければ、企業にとって真に最適な答えを提供することはできない。こうした経営や事業のセンスや、彼らのパートナーたらんとする前向きでより創造的なマインドを養うためには、法務部門の外に出て事業の現場に触れる機会を作ることが有効である。

現に、法務人材に限られない企業内の専門的人材を対象とした研究によれば、事業への貢献意識が高く、ハイジェネリックスキル（高い社会人能力）、広い専門領域を持つ特徴を有する人材（プロフェッショナル人材）は、「複数領域での経験、ローテーション」や「暗黙知をはらむ（自部門以外の）社内人脈の構築」などの経験を有していることが多いという事実が明らかになっている³³。

現場経験を積む方策としては、以下のようなものがある。

【図6：現場経験を積む方策の例】

※下記図はジュニア層ーシニア層と活用の難易度を便宜のためマトリックスに

³² 上林憲雄ほか著『経験から学ぶ人的資源管理』〔新版〕114頁以下参照

³³ 第3回育成WG 石山委員提出資料

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/homu_kino/ikusei_wg/https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/homu_kino/ikusei_wg/002.html/003_01_00.pdf

なお、より詳しくは、石山恒貴（2017）「企業内プロフェッショナルの人的資本の蓄積、および専門職制度の有効性と課題」（JILPT 資料シリーズ No192. 第3章）を参照。

したものであるが、あくまで一つのイメージであり、各社の状況に応じて難易度は異なる。



○事業部門の会議や交渉等への参加、一時的な座席の移動

まず、定期的に行われる事業部門の会議（定例の報告会など）や実際の交渉現場に出席し、どのような議論が交わされているかを知るという手段がある。これは、事業部門にとっては受け入れコストが低く、法務部門にとっても数時間席を外す余裕があれば実現可能であるため、比較的容易に実行可能である上、単なる教育以外にもリスクの早期発見などにも役立つため、多くの企業で導入されている。実際の交渉現場への参加は、法務担当者の案件への関与の主体性を高め、また、法務機能を担う者としての責任をより直接的に感ずる機会になり、経営目線やビジネスセンスを養うことに大いに役立つ。法務と他事業部門の文化的背景は異なることもあり、これにより異文化間のコミュニケーションも活発にすることができ、相互の理解を促進することにもつながると考えられる。

これを一歩進め、週に1回など定期的に、事業部門に物理的な座席を設けてもらって出張法務のような形で仕事をするという方式、担当の法務室自体を分室として担当営業部に隣接する形で配置する方式も見られる。コストは増すものの、より事業の一員に近い立場となり、事業部門とのコミュニケーションの活発化や現場情報に接する機会も格段に増えることが期待され、濃い経験ができるものと思われる。

○経営会議への参加

さらに、法務部門のトップなどより高いクラスの人材であれば、経営会議に出席するなどにより、社全体を見渡す高次の経営の目線に触れることができるし、そうでなくとも、法務部門が取締役会の事務局を引き受けるなどすれば、経営の議論に触れる機会としている例もあった。また、法務部門が、社内の専門的な議論を行う場（例えば、ガバナンス委員会、コンプライアンス委員会等）などに参加し、法務の知見を活かして、より広い分野での議論に

参加することにより、経営への関与を深めることも考えられる。

○兼務（併任）の活用

法務部門の人的リソースが限られている、法務部門から他部門へ出向させた人材が戻ってこないおそれがある、人事制度上他部門への異動が困難であるなどの理由により、出向が難しい場合、法務部門にしながら兼務をさせることによって他部門の仕事にも触れさせるという手段がとられることがある。

実際にどの程度法務以外の仕事を行うことができるかはケースバイケースではあるが、少なくとも、兼務になれば兼務先のメールの宛先に入ることなどで情報に触れられるようになる、部内の議論に参加しやすくなるなどのメリットがある。兼務先としては、経営企画部門や事業部門のほか、人事部門などのバックオフィス機能や、新規事業を立ち上げる部署のようなイノベーション関連業務など、様々な例が見られる。

○他部門、子会社への出向

より広い分野での経験を積ませる、あるいは活躍の場を与える観点から、（本籍をどちらに置くかは別にして）物理的に他部門や子会社へ出向させるという手段がある。

出向先では、当該部門や子会社の中で法務担当者として活躍している例も多いが、法務の経験を活かし、その経営クラスである部門長やその右腕として配置される場合もあり、本人の希望と能力次第では営業などの業務に従事する場合もあり得る。また、特に法務と親和性のある他の管理部門、例えば経営企画、監査、人事といった部門への出向も考えられる。このような出向は、法務部員の多様なキャリアパスを実現する上でも、有効な取組となる。例えば、総合商社など多様なビジネスを展開している会社であれば、自社グループ内で多様なビジネスを経験させることが可能である。他方で、一つの事業に特化している企業であれば、他部署の経験を積ませるとしても、社内ですることができる経験は限られるものと考えられる。

○副業・兼業

自社の事業が限られている場合などで、より広く他の業種業態についても知見を深めて視野を広げようとするのであれば、副業・兼業により社外へ出て行くという手も考え得るが、現状においては、秘密保持や職務専念の観点から、兼業・副業が禁止されている企業も多いと思われる。

なお、育成WGにおいては、副業・兼業は転職に比べて採用者・非採用者にとってのリスクが低く、パートタイムのような形で人材の貸し借りができることにより、希少な法務人材をそれぞれの企業で融通できるようになるのではないかと、特に中小企業やスタートアップにおいて有効な活用となるのでは

ないかとの意見があった。

③普遍的なスキル（ジェネリックスキル）の向上

リーダーシップやマネジメント能力や情報収集能力、調整力などの普遍的な能力（ジェネリックスキル）についても、特に法的素養をもった管理職やその先の GC 又は CLO を目指す者などには強く求められる（前述（1）③のスキルマップ参照）。

こうした能力を育てるためには、社内外の研修等を行うほか、子会社への出向や事業部内法務担当として配置することにより、限定的な範囲で「自分で判断をする（責任者になる）」経験を積ませることなども有効と考えられる。

<具体的な取組の例>

- ・法務部門にいる（いた）人材のデータベースを構築し、誰がどのような経験を積んでいるかを一覧化して人事異動に活用【電機メーカー】
- ・若手部員（2～6年目）向けに、ドラフティングやネゴシエーションなどに関するワークショップ研修を実施【商社】
- ・若い法務担当者に経営トップを狙える人材がいる場合には、本人のノミネートを受け付けた上、ジェネラリストとして早期選別し、特別のリーダーシッププログラムを受けさせ、複数国の事業拠点などを急速にローテーションさせて養成するなどのファストトラックに乗せる【製薬】
- ・海外拠点の責任者の立場につけ、外国人との喧々囂々の議論を行わせるなどの修羅場経験を積ませる【商社】

④要件に合致した評価と指導

適材を示した以上、職員に対する評価は、実績を踏まえた上で当該要件との適合性を評価、指導することが必要である。求める人材像と評価とが乖離するようであれば、それは方針がブレているということであるし、求める人材像を信じて努力した職員を裏切ることにもなる。仮に求める人物像に即した評価が行えないのであれば、それは人物像の設定が誤っている（本当はそのような人材を求めているわけではなかった、求める像が抽象的すぎてイメージを持っていない等）と思われる。

<具体的な取組の例>

- ・コンピテンシーに即した自己評価を行った上で、上長からの評価と自己評価とのすりあわせを実施【化粧品メーカー】
 - ・上長からのみならず、部下からも評価される 360 度評価を実施【多数】
 - ・法務部門のみならず法務担当者個人についても事業部門のカウンターパートから評価を受ける【オンラインサービス、化粧品メーカー等】
- ※ただし、事業部門の評価と法務担当者としての正しさは相反することも

ある（例えば事業をストップする際など）ため、必ず上長による評価も併せて行う。

(3) 適材を獲得する

「経営法務人材」の育成の前提として長期的な視点で育成していくべき人材プールを確保したい場合や、現時点において求める人材像に合致する適材がおらず即戦力を求める場合などには、外部から適材（候補）を獲得する必要がある。

①新卒の採用

前述2. のとおり業務基準の発想にシフトしていく必要があるとはいえ、現状においては新卒一括採用で法務部門に配属される人材が法務機能を担っていくこととなる場合も多く、新卒の採用は未だ人材獲得の中心として重要である。

前述1. (1) のとおり、法務機能を担う人材には法的素養などの特別な素養が求められるため、法務部門に配属される人間は法務部門が直接採用することが理想的ではある。中にはこのように、法務部門が新卒も含めた採用に関する人事権を掌握している日本企業もある³⁴、日本企業とりわけ大手企業においては人事部門の権限が強く、人事部門が一括採用した中から法務部門に配属される者が決まる（すなわち、法務部門が独自に新卒採用を行うことない）という流れが一般的であると思われる。

もっとも、人事部門による一括採用が行われている場合であっても、法務部門が工夫してよりよい人材の獲得に努めている例もある。

<具体的な取組の例>

- ・ 法務部門への配属が見込まれる人材（法科大学院卒業生、弁護士有資格者など）がいる場合には、採用プロセスの中で面接に法務部門担当者も同席する。
- ・ 法科大学院などで、法務部門が直接説明会を開催して自社の企業法務の説明をすることで、法務部門への配属を希望する学生を採用プロセスに呼び込む。
- ・ 大学が企業法務に関心のある学生向けに行っている講座で講義する、インターンを受け入れるなど、学生との接点を持てる機会を活かしてPRする³⁵

³⁴ ヒアリングを実施した中では、消費者向けオンラインサービス会社や電機メーカーでこうした状況が見られた。

³⁵ 例えば、同志社大学法学部・法学研究科では、法学研究科（修士課程）への早期卒業制度がいち早く導入され、学部・大学院を通じた、企業法務人材の育成を狙った特別な履修プログラム（「企業法務プロフェッショナル育成プログラム」）が展開されており、法務・知財関連部門への多数の就業実績を有するところ、同プログラムでは、現役の法務担当者を講師として多数招聘して企業法務実務の理解を深めるとともに、賛同企業の協力の下、法務部門に特化した課題追求型のインターンシップ（「リーガル・フィールドワーク」）が実施されるな

【多数】

採用の基準に関して、新卒採用で法務人材としての将来性を見抜くのは困難であるが、法律の勉強を体系的にしっかり行っているか、これにプラスして語学能力やコミュニケーション能力、リーダーシップがあればより望ましい。

②中途の採用

一方で、これからの他の部門と比べれば、法務部門は転職が盛んになってきていることもまた事実である。例えば、法務担当者の中途採用の求人倍率は従来1倍を下回っていたものが1.7倍前後にまで増えており、求人数もある人材大手では2,000件に達するなど、近年急激に伸びてきているとも報道されている³⁶。また、経営法友会による調査でも、中途採用者は15%から30%に増えているなど、増加傾向にある。

もっとも、中途採用が加速している中であっても、人材獲得競争は厳しく、特に国際案件を担当できるような人材はなかなか採れないという声も多く聞こえた。日本の人事制度においては、社全体で人事体系・給与体系が定められており、外部からの経験者、特に法務部門においては法律事務所からの転職者を適切に処遇できずミスマッチが生じがちであることも、この傾向に拍車をかけているものと思われる。一方で、工夫によって中途採用のミスマッチを乗り越えている企業も見られたほか、そもそも（特に国際法務人材に関しては）採用の難しい日本人にこだわらず、外国人人材を獲得することも選択肢に入れるべきとの声もあった。

また、日本に本社を持つ企業の中には、海外子会社の外国人法務人材（中途採用に限定せず）をどのように育成するか、どのようにコントロールするか、本社と同じ価値観を有しているか等に苦労している企業があるという声も聞く。本検討会では、日本にある外資系子会社がどのように対応しているかをみることも1つの参考になるのではないかとの声があった。

<具体的な取組の例>

- ・（新卒採用の場合とは異なり）中途採用については、人事部門ではなく法務部門が権限を持って採用している。【商社】
- ・通常職とは異なるスタッフ職のような扱いで、若干高めの待遇としている。
- ・（一部の上級職について）委嘱契約のような形で年単位の契約とすることで、通常の雇用体系から切り離し、特別の待遇を与えている【化粧品メーカー】
- ・通常報酬とは別にストックオプションを与えてインセンティブにしている。

どしている。

³⁶ 2018年12月19日 日本経済新聞「法務人材、高まるニーズ」より

【IT サービス】

- ・日本国内で国際業務のできる人材を集めることは困難なので、国際業務の担当を外国子会社（現地）で採用している【電機メーカー】

③市場に供給される優秀な人材を増やす

企業の取組とはやや視点が異なるが、法務機能を強化していくためには、そもそも優秀な法務人材（候補）を世に送り出すことも必要である。

○大学・大学院教育

多くの人が初めて本格的に法律に触れることとなる場であろう大学の役割は大きいものと考えられる。前述①のとおり、企業側からは、新卒学生には法律の勉強を体系的に行い、リーガルマインド等の基本的な法的素養が培われているかという点に加え、語学能力やコミュニケーション能力、それらに裏打ちされたリーダーシップに期待しているとの声があった。

その一方で、学生の側から見て、大学における自身の学習と、企業法務担当者に求められる資質との接点ないし関係性について一定の見通しの悪さを感じている実態もうかがわれる。確かに、学生の目線で見れば、語学能力やコミュニケーション能力等が現場で重要視される点はよく理解できても、在学中の本丸である法律学の学習と成果が企業法務実務にどのように接続していくのか（例えば、基本法を中心にした現行法解釈・適用をめぐる理論に軸足を置いた学習で足りるのか、法体系上は周辺部に位置する各種業法等が日常的な業務に関連しているはずだがそれらに関する知識を蓄える必要はないのかなど）といった疑問を抱いたとしても無理からぬところがある。前述3. (1)のとおり、適材を獲得するにはまずは企業の側からどのような人材を求めているのかを明確に示す必要があるが、これはなにも社内育成に限ったことではなく、有能な法務人材候補を継続的に獲得できるためにも、さしあたり大学・大学院を修了する時点までに到達が望まれる人材像（スキル・能力、知識、資質）が、前述3. (3)①のように、供給源たる大学とのコミュニケーションを通じてより一層明確化され、大学教育の実践にさまざまな形で柔軟に取り込まれていくことが期待される。

こうした問題意識から、比較的早くから企業法務人材育成に照準を合わせたユニークな教育に取り組む大学の一つである同志社大学法学部において、2019年4月から、研究会（二つのワーキンググループを含む）の議論と並行して、学生を対象に、企業法務の意義を理解しかつ在学中の学習との接続を主体的に考える機会の提供を目的とする特別授業を展開した³⁷。その中で、受

³⁷ 同志社大学法学部「特殊講義B-20（企業の成長を支える法務の役割（法学部の学びがどう生きるか）」）。本授業では、企業法務の一線で活躍する方等を講師に迎えて企業法務の意義と実際に対する理解を深めながら、法務人材に求められるものは何か、大学での学びによ

講生からは、企業法務とはいわば社内裁判官のようなものと思い込んでいたイメージが覆されたという意見と共に、これからの自身の学びについて、例えば次のような意見が披露された。なお、同授業は1・2年次生を多く含む学部学生を対象とするため、大学院、あるいは学部でもより高学年向けの授業やプログラムなどの大学の取組の一部（あるいは大部分）を知らない状態での意見であることに注意が必要である。例えば同大学では、「企業法務プロフェッショナル育成プログラム」として、リーガル・フィールドワーク（企業法務部門特化型インターンシップ）を含む一連の教育プログラムが展開されているが、これらは（一部講演会を除き）3年次生以上が受講対象であり、1・2年次生は未受講である。

○同志社大学法学部生の感想

【自らの大学での学びに関して】

- ・ 企業法務には基本的な法律学の知識に加えてそれらを積極的に使いこなす力が求められることがよくわかった。大学では、知識を教わっていることは実感できるが、使いこなす能力の向上につながられているかと問われると心許ない。
- ・ 一般的な語学の授業のみでは、実務で求められているであろう「コミュニケーション」能力の獲得にはまだ距離を感じる。
- ・ 法律のルールを学ぶだけで終わるのではなく、法務で活躍する人材に必要なマインドを培う必要を強く感じた。
- ・ 時間的制約やカリキュラム上の制約があるとはいえ、法的専門性だけではなく、専攻に囚われない広い知識も身につける必要性が大変大きいと感じた。

【どのような学習上の取組が考えられるか】

- ・ 実践的な法務力を鍛えるため、いわば論点が用意された事例を素材に学習するだけでなく、例えばドラマや映画を題材として、問題発見そのものから考え抜くような、ある種「不真面目」な授業があってもいいのではないか。
- ・ 理系学部の研究室のように、企業と大学と一緒に現実の法務問題を解決する方策を研究するようなことができないか。本学ではリーガル・フィールドワークなどが展開されているが、そのような取組みがもっと広がれば良い。
- ・ 現状でも聴講させてもらうことはできるのかもしれないが、他学部のゼミを正規に履修できるようにしたり、あるいは理系研究者や外部技術者とのコラボレーションによる授業（テクノロジーと法のようなもの）があると、学生自身も法律学の実践的な広がりにはフォーカスしやすくなるのではないか。

ってそれを達成できそうか、今後の大学での学びについてどのような取組が考えられるか、などを学生主体のワークショップ形式で議論した。

いずれにせよ、多くの人々が初めて本格的に法律に触れることとなる場であろう。大学の役割は大きく、基本法の学習を通じて今後につながる法的素養を育てることや、語学力等の法務に限られないジェネリックスキルを涵養することに加えて、知識を活用する力を伸ばすことまでできれば、その意義はより大きなものとなると考えられる。

既に各大学・大学院・法科大学院においても、前述の同志社大学法学部・法学研究科を含め、企業法務人材育成を狙いとする教育プログラムや授業の展開が、主に学部高年次及び大学院で試みられている。今後の企業における優位な人材獲得及び企業内教育あるいはリカレント教育を考えたときには、大学や大学院での教育内容の確認や連携を図る必要がある。学部学生・法学研究科院生及び法科大学院生が、企業法務の道を進路の重要な選択肢として視野に入れるようになるためには何がなされねばならず、必要なかを企業及び大学が確認し、現状企業法務で必要とされているものを企業から大学側に伝達し、かつ、大学が学部・大学院教育上適切で望ましいプログラムや科目構築を促していくことも重要と思われる。

○多様なキャリアパスの実現

企業側からみたキャリアパスについては前述したが、より広く世の中に法務人材を送り出すという観点からみれば、複数企業を渡り歩いてステップアップしていく、法律事務所と企業の間を行き来するなど、より多様なキャリアがあってしかるべきである。

例えば、日本組織内弁護士協会（JILA）では、所属の若手弁護士向けにそうしたキャリアについて紹介するような機会を設けるなどの努力を行っているが、こうした企業横断的な組織に所属していない者にとっては、多様なキャリアについて学ぶ機会が少ないため、未知の経験に萎縮し、道を狭めてしまっている法務人材もいるものと思われる。

そこで、本報告書では、法務人材としてのキャリアを積み上げておられる各位の経験を、別冊「法務人材キャリアコンパス」として紹介させていただいた。こうした政府や各組織の取組を通じて、人材輩出に努めることが重要である。

おわりに

本報告書においては、「事業（価値）の創造」の観点から法務機能を把握し直し、その可能性を示すとともに、企業法務における組織の変革や法務人材の育成・獲得の方策について検討を行ったものである。

本報告書では、より「事業（価値）の創造」に重点を置く観点から法務機能の把握・再構成を試みた。日本企業の国際競争力強化という点において、企業がいかにイノベーションを起こし、社会へ価値を提供し企業価値を向上させていくかは最大の課題であり、企業の法務機能は、その課題に規制改革も含めたソリューションを示す強力なツールとなり得るものであり、法務機能の可能性を示すものといえる。

もとより、法務機能の可能性はこれにとどまるものではなく、例えば、日本の国際競争力強化の観点から、各社の方針・状況に応じ、より強力な契約交渉や有利なビジネススキームの構築、In-Out 型 M&A（日本企業による海外企業の買収）の増加も踏まえたグローバル企業の全社的ガバナンスの維持強化、ESG や SDGs を踏まえたより高度なコンプライアンスやインテグリティの達成といった点に重点を置く観点から法務機能を把握・再構成することもありうる。

その点において、本報告書の議論は、その内容において普遍性・汎用性を備えており、上記等に重点を置いた領域での活用・応用にも耐えうるものと考えられる。

また、本報告書が示した目的論・方法論等に対しては、全体としてなお抽象的な内容にとどまるとして、例えば、より具体的な達成目標や方法論、その評価指標、全体の選択肢としての関係性等を掘り下げて明らかにすべきといった批判もありうる所であり、これは引き続き検討されるべき課題ではあろう。

もっとも、本報告書は、企業や法務担当者等に対し、組織の変革の方法や法務人材の育成・獲得にフォーカスして、その基本的な思考のフレームワークや検討の材料の提供を試みたものである。

日本企業においては、当該企業の法務機能の在り方の見直しに対し、より慎重な企業も存在するが、当該企業や法務担当者等におかれては、当該企業の状況に応じて、本報告書を活用し、より具体的にカスタマイズし、試行錯誤しながら実践されることが望まれる。

なお、昨今において、大学・大学院を通じた法学教育及び法曹資格者の育成・選抜等の制度についての議論がなされているところである。

本報告書は、その具体的な内容やその当否に触れるものではないが、国内外の動向や課題を踏まえつつ、日本企業の国際競争力強化にも資するものとして、企業法務に関わる人材の育成・輩出に関し、企業関係者や企業法務実務家、教育機関関係

者、関係府省等において引き続き活発な議論がなされることが期待される。

経済産業省においては、日本企業の国際競争力強化の観点から、これからの法務機能の在り方について、企業の法務機能に関心を有すべき関係者・関係団体とも協力し、引き続き検討を進めていきたい。

以上

法務部門の満足度調査質問表サンプル

Q1

What region are you based in? – Selected Choice

あなたは、どの地域を拠点としていますか？

選択肢例：

[各社にあわせて] 日本、北米、アジアパシフィック、欧州

Q2

What team do you work on? – Selected Choice

選択肢例：

[各社の組織構造にあわせて] 営業部、社長室、広報部、財務部、カスタマーサポート部など

Q3

Which legal group(s) do you primarily work with? – Selected Choice

あなたは、主にどの法務グループと仕事をしていますか？選択してください。

選択肢例：

[各社の法務グループにあわせて] 法務第1グループ、法務第2グループなど

Q4

How would you rate the accessibility of Legal when you need them?

[法務部]の相談のしやすさ・アクセスの良さについて、点数を付けてください、

とても悪い

悪い/ある程度良い

まずまず良い

とても良い

非常に良い

Q5

Please provide comments on Legal's accessibility?

[法務部]の相談のしやすさ・アクセスの良さについて、評価・ご意見を記載してください。

[自由記載欄]

Q6

How would you rate the responsiveness of Legal?

[法務部]のレスポンスの早さ（初期の連絡、その後の対応の速さ）について、点数を付けてください。

とても悪い
悪い/ある程度良い
まずまず良い
とても良い
非常に良い

Q7

Please provide comments on Airbnb Legal's responsiveness.

[法務部]のレスポンスの早さ（初期の連絡、その後の対応の速さ）について、評価・ご意見を記載してください。

[自由記載欄]

Q8

How effectively does Legal respond to your questions and concerns?

[法務部]はあなたの質問および懸念に対して、どの程度効果的に対応していますか？

とても悪い
悪い/ある程度良い
まずまず良い
とても良い
非常に良い

Q9

Please provide comments on Legal's effectiveness?

[法務部]のあなたの質問および懸念に対して効果的に対応しているかについて、評価・ご意見を記載してください。

Q10

If your original proposal is not OK by Legal's standards, how helpful are we in finding a creative workaround?

あなたの最初の案が法務基準に照らし合わせて難しい（OKがでない）場合、私たち[法務部]は、独創的な次善策・代替案を見つける上でどの程度お役に立てていますか？

ほとんど役立つようなことはない
わずかだが役立つようなこともある
役立っている
とても役立っている
非常に役立っている

Q11

Please provide comments on whether Airbnb Legal is helpful?

[法務部]がどれだけ役立っているかの上記質問に関して、評価・ご意見を記載してください。

Q12

How clearly does Legal communicate advice to you?

[法務部]は、あなたに対して、どの程度明確・わかりやすくアドバイス（助言・回答）を提供していますか？

Q13

Please provide comments on the clarity of Legal's communication?

[法務部]のアドバイス（助言・回答）が明瞭でわかりやすいかについて、評価・ご意見を記載してください。

Q14

How much fun do you have working with Legal?

[法務部]と一緒に仕事をして、どの程度楽しいですか？

- とても楽しくない
- わずかだが楽しいときもある
- 楽しい
- とても楽しい
- 非常に楽しい

Q15

What is your overall satisfaction with Legal?

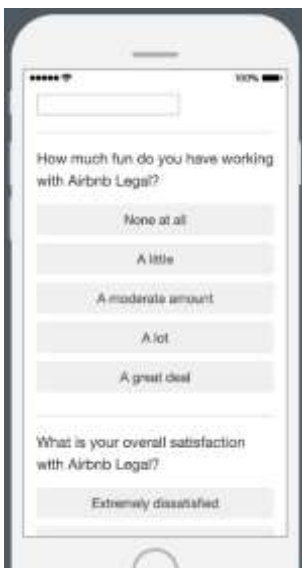
[法務部]に対する全体的な満足度を示して下さい。

- 非常に不満がある
- 不満がある
- 不満はないが満足もしていない
- 満足している
- 非常に満足している

Q16

Do you have any suggestions for how we can improve our service to you?

私たちのサービスを改善するためのご提案があれば自由にご記載ください。



(参考情報)

モバイルでも調査表にアクセスが実施できると回答率が高まる。

(別添1)

「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」

委員名簿

(敬称略、五十音順)

石島 真奈	ヤフー株式会社メディアグループ 事業開発本部 本部長
伊藤 ゆみ子	シャープ株式会社 常務執行役員 社長室 法務担当/弁護士
岩本 竜悟	GEヘルスケア・ジャパン株式会社 シニア・リーガル・カウンセル/弁護士
軽部 大	一橋大学イノベーション研究センター 教授
◎名取 勝也	名取法律事務所 代表弁護士
平泉 真理	ベリンガーインゲルハイムジャパン株式会社 執行役員 法務部長/弁護士
平野 温郎	東京大学大学院法学政治学研究科 教授
藤井 豊久	東海運株式会社 総務法務部長
水野 祐	シティライツ法律事務所 弁護士
三村 まり子	グラコ・スミスクライン株式会社 取締役/弁護士

(注1) ◎は座長。所属、役職は開催当時のもの

(注2) 伊藤委員は第2回のみ参加、岩本委員は第3回のみ参加の臨時委員

(オブザーバー)

法務省大臣官房司法法制部
文部科学省高等教育局専門教育課

(事務局)

経済産業省経済産業政策局 競争環境整備室

(別添2)

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」
委員名簿

(敬称略、五十音順)

有竹 一智 サントリーホールディングス株式会社 取締役専務執行役員
◎軽部 大 一橋大学イノベーション研究センター 教授
川戸 崇志 株式会社LegalForce 事業開発責任者
齊藤 友紀 株式会社メルカリ 社長室 兼 法務担当マネージャー
杉山 忠昭 経営法友会 評議員
竹安 将 花王株式会社 法務・コンプライアンス部門 担当役員
水野 祐 シティライツ法律事務所
渡部 友一郎 Airbnb シニアカウンセル (日本法務本部長)

(注1) ◎は座長。所属、役職は開催当時のもの

(注2) 川戸委員は第4回のみ参加、竹安委員は第2回のみ参加の臨時委員

(事務局)

経済産業省経済産業政策局 競争環境整備室

(別添3)

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WG」
委員名簿

(敬称略、五十音順)

石山 恒貴 法政大学大学院政策創造研究科 教授
高野 雄市 三井物産株式会社 法務部長
野々村 和喜 同志社大学法学部 准教授
平泉 真理 ベーリング・インゲルハイトジャパン株式会社執行役員 法務部長/弁護士
◎三村 まり子 西村あさひ法律事務所 弁護士
依田 光史 株式会社資生堂 執行役員 チーフ・リアルオフィサー

(注) ◎は座長。所属、役職は開催当時のもの

(オブザーバー)

法務省大臣官房司法法制部
文部科学省高等教育局専門教育課

(事務局)

経済産業省経済産業政策局 競争環境整備室

(別添4)

「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」
開催実績

第5回 (平成31年1月18日 (金))

議題

1. 今後検討すべき事項について
2. 討議
 - ・ 報告書公表後に寄せられた意見や公表後に見えてきた論点等
 - ・ 今後の議論の方向性、新たに設置するWGについて

第6回 (令和元年7月12日 (金))

議題

1. 法務機能強化実装WG及び法務人材育成WGにおけるとりまとめ内容及び報告書(案)について
2. 討議

「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」及び「法務人材 育成WG」
開催実績

<法務機能強化 実装WG>

第1回 (平成31年2月22日 (金))

議題

1. ワーキンググループで検討すべき事項について
2. 討議・(現状認識、経営から見る法務機能の理想像について)

第2回 (平成31年3月28日 (木))

議題

1. ビジネスクリエイションに関わる取り組み等について
2. 討議

第3回 (平成31年4月19日 (金))

議題

1. 前回の議論を踏まえた法務機能の理想像について
2. 理想的な法務機能の在り方について
3. 理想像に向けたHow toについて

第4回 (令和元年5月13日 (月))

議題

1. 法務機能強化のための改善策
～リーガルテックを取り巻く昨今の状況等について～
2. 討議

第5回 (令和元年5月24日 (金))

議題

1. 法務機能強化のための改善策、とりまとめに向けて
2. 討議

第6回 (令和元年6月21日 (金))

議題

1. とりまとめ(案)について
2. 討議

<法務人材 育成WG>

第1回 (平成31年3月15日 (金))

議題

1. ワーキンググループで検討すべき事項について
2. 討議・(現状認識、法務人材の在り方等について)

第2回 (平成31年4月11日 (金))

議題

1. 法務人材育成のためのスキルセットについて
2. 討議

第3回 (平成31年4月19日 (金))

議題

1. 法務人材育成に係る日本企業の文化的側面について
2. 討議

第4回 (令和元年5月9日 (金))

議題

1. これまでの議論を踏まえた法務人材育成の方向性 (案)
2. 討議

第5回 (令和元年5月27日 (月))

議題

1. とりまとめ (案) について
2. 討議