

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～
(概要)

1. 本報告書作成の背景

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」(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まとめた。

前回報告書の公表以来、経済産業省において周知に努めたほか、同報告書は各所でも取り上げられ、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。他方で、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。

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したものである。

2. 法務機能を強化する必要性

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。

既存のルールの中で確実に許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いる。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。

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競争力の源泉となり、いわば企業の生き死にを左右する一要素となりかねない。

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。

3. 「事業（価値）の創造」に向けた法務機能の可能性

(1) 「事業（価値）の創造」に向けた法務機能の在り方

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。研究会では、「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として、次の可能性があることを指摘した。

- 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。

(2) 法務機能に含まれる3つの機能

前回報告書では、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クリエーション機能と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。特にクリエーション機能は、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。

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。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り、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。また、3つの機能のバランスは、経営が何を目指しているかによって決する。

(3) 法務機能を発揮するための手段

前述(1)(2)のような法務機能は、「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。

4. 法務機能の実装の方法

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。

報告書では、基本的な考え方として、①組織の抜本的な変革（トップダウン型の実装）、②組織の漸進的な変革（ボトムアップ型の実装）を紹介。これらの正の循環構造を伴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している。

5. 法務機能を支える人材の育成・獲得方法

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。

報告書では、具体的な育成・獲得の例として、項目毎に以下のような取組実例を考え方なども交えて紹介している。

(1) 適材を示す

① 多様なキャリアパスの受け入れ・提示

② 求める人材像の提示

- ・ 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
- ・ 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）
- ・ 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）

(2) 適材を育てる

① 専門性の向上

② 事業の理解、現場経験の蓄積

- ・ 事業部門の会議や交渉等への参加、一時的な座席の移動
- ・ 経営会議への参加

- ・ 兼務（併任）の活用
- ・ 他部門、子会社への出向
- ・ 副業・兼業
- ③ 普遍的なスキル（ジェネリックスキル）の向上
- ④ 要件に合致した評価と指導
- (3) 適材を獲得する
 - ① 新卒の採用
 - ② 中途の採用
 - ③ 市場に供給される優秀な人材を増やす
 - ・ 大学・大学院教育
 - ・ 多様なキャリアパスの実現

おわりに

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。

【参考】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

石島 真奈	ヤフ株式会社メディアグループ 事業開発本部 本部長
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	ペーリン&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	シライツ法律事務所 弁護士
三村 まり子	西村あさひ法律事務所 弁護士

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、法務機能強化実装ワーキンググループ委員、法務人材育成ワーキンググループ委員

※研究会座長：名取 勝也氏、実装ワーキンググループ委員長：軽部 大氏、法務人材育成ワーキンググループ委員長：三村 まり子氏

※所属、役職は研究会開催当時（2019年7月12日）のもの