

証

券取引法が金融商品取引法に改正された頃だから、もうずいぶん前のことになる。当社も金融商品取引業者になることになり、金融機関としての内部管理体制をどのように構築するのか、ということも、半年以上もかけてコンサルタントの協力を得つつ検討した。コンサルタントが言うには、法務部は、せいぜい新規商品開発と訴訟をやっていればよく、当局の考える「内部管理部門」、「法令遵守部門」は、前線に悪知恵を授ける法務部なんかとは別でなければならない、ということだった。そのコンサルタントの物知り顔に当時の部長が立腹して、「当社の法務は、事業部のやることをチェックする、という役割も負っている。法務を単なる事業部べつたりの悪者扱いすることは、当社の内部管理体制として現実的でない」と言い放ち、次の打合せからそのコンサルタントの姿は見えなくなった。

このように事業サポート・アドバイスををいしつつ、それをチェックする、という法務機能のあり方を発揮するうえで、事業部門から独立した法務組織がある、ということまで所与の前提としていたが、最近の論調は、少しこれとは異なってきていることを感じている。

経

経済産業省の「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」（通称・在り方研）報告書では、当初、法務部門の現状分析と課題の検討から始まったものの、法務部門以外の経営層・事業部門における法的リテラシーの向上、法務部門に限らない法務関連業務を行う部門の、経営層・事業部門との一体となった取組みが提唱され、いわば法務部門を超えた法務機能が示唆された。これを受けたその後の在り方研の議論でも、どのように社内に有効な法務機能を実装するか、法務人材の育成・活用をどうするのか、といった方向で議論がなされた。さらに過激に、もはや「法務」という仕事を定義することなく、無限定に考える

べきだ、という意見¹まで出てきている。そこまで極端でないとしても、法務という専門知識にこだわらず、経営でも事業でも、何でも自らの能力のままに発揮すればよいのでは、という「素朴」な意見を、主としてスタートアップ業界の法務を担当している若い世代から聞くことがある。

しかし、この論調は、さまざまな機能を持った複数の組織からなる会社における企業法務の危機を招かないか。

法務の眼 Legal Eyesight

「機能」か「組織」か ——組織論なき機能論を憂う

三井不動産株式会社
総務部 法務グループ長

望月治彦 (Haruhiko Mochizuki)

まず、在り方研のメンバーは、弁護士資格など、確立した法務的職能を持った人か、商社など、充実した法務組織に所属する人か、あるいはその両方を備えた人がほとんどであって、法務的職能および法務組織があることを当然の前提として、さらなる法務機能の充実を図るといふ観点からの提言であると理解すべきである。決して、今までの法的知識を捨て法務組織を解体し、経営層や事業担当者に対し丸腰で一緒に仕事をしようというのではない。法務機能の充実のためには、経営層や事業部門との協働が必要というのとは、文字どおり必要条件であって、

1 「法務でもほかの仕事でもそうだと思うんだけど、その仕事を定義し、範囲を限定したら、新しい可能性なんて見出せない。法律家は定義から入りがちだけど、仕事は定義から入るべきではない。法務を定義するのはやめたほうがよいのでは。」という水野祐弁護士のツイッター。
<https://twitter.com/tasukumizuno/status/1155871163542724610>

法務出身者がいわば平場でできることではない。法務機能の発揮の十分条件として、法務担当者の知識経験に加え、それを支える法務組織の充実も不可欠である。

この点、経営者もスタッフも役割が未分明で「できる人がやる」というスタートアップにおける個々の法務パーソンに求められる役割と、組織が複雑に分化し、さまざまな役割を負った組織が分業をすることにより、個人の延長レベルの集団ではできない高度な業務を行う企業体とでは、まったく前提が異なるのだが、在り方研の議論を見るとこの点はあまり意識されておらず、議論が混乱しているのではないかと危惧する。

独 立した法務組織は、法務担当者の職能を育み、向上させる。新任の法務担当者は、充実した法務組織における育成プログラムによって、法的知識に加え、当該企業の事業と組織とを法務という目を通して理解することになる。いわば、法務組織は法務担当者にとっての「ゆりかご」である。最近の雇用状況では、ある従業員が同一組織に長期間とどまらず、他の企業やプライベートプラクティスを行う弁護士事務所との人事交流があることは避けられないが、そのようなスタッフに対して、当該企業の事業や組織文化を理解させ企業内法務パーソンとしてできるだけ早く立ち上げるためには、組織のバックアップが不可欠である。

また、独立した法務組織は、経営者の自己保身や、事業ラインの論理のみに堕することなく、法務としての視点を法務担当者に持たせる。人は一人では弱い。法務組織という看板を背負うことで、法務担当者が安心して経営層や事業担当者に物を申すことができるのである。

さらに、法務としての独自の役割・職掌が整理されていれば、いざとなれば法務が助けられるという信頼のもと、経営層、事業部門が安心して自らの役割を突き進むことができる。そうでなければ、紐がないバンジージャンプのようになり、組織のリスク耐性は著しく弱体化し

てしまう。

も ちろん、個々人がスキルを身に着けて、経営層や事業部門からの信頼を勝ち取れば、組織のバックアップがなくても、とりあえず法務として機能する、ということがないわけではない。歴史のある企業でも、組織の力というよりは、一部の従業員のみが長期間にわたって法務を担当し、いわば「ヌシ」となって法務を支えているという例もある。

しかし、属人的なスキルのみ依存した法務「組織」は、永続的ではない。「ヌシ」が何らかの理由で法務を外れたとたん、その企業の法務機能は弱体化することになってしまう。個々人の技能を超えた組織としての役割を、企業内において整理しなければ、法務機能が本当に充実しているとは言えない。

また、この点、アメリカのGCやCLOといった法務周りの役割論を見ているだけでは足りない。特に日本企業では、人事部が給与体系、考課基準を統一的に管理していた。人事部門や、法務組織と職掌が近い総務部門、リスク管理部門、監査部門などとの関係も意識しなければ、法務組織論は画餅に帰することを銘ずべきである。

そもそも法務はもっと経営に近くあるべし、事業部門と寄り添うべしという議論はずっと昔からあった。我が「経営法友会」の名称がまさに体現しているではないか。むしろ、どうやったらその理想に近づくことができるか、といった戦略論のほうがより実践的である。それぞれの企業ごとの事情の違いを超えて、法務組織の役割と意義をもっと深く突き詰めていくべきではないかと思うのである。