

法務の眼 Legal Eyesight

コミュニケーションと 社内法務部門の価値の発揮

コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社
執行役員 最高法務責任者兼法務本部長

宇佐川智一 (Tomokazu Usagawa)

1 社内法務の価値って？

「法務ってビジネス部門からどう思われているのだろう？ 鬱陶しがられている？ 価値を認めてもらえている？」

皆さんもこの疑問を抱いたことはないでしょうか。私は、新卒で法務部門に配属されて、会社は数度変わりましたが法務一筋で24年になります。若い頃は、目の前の契約、取締役会運営など、業務に忙殺されてそれどころではなかったように思います。むしろ、法務部門ということで会社の重要な案件に携われてやりがいを感じていました。

しかし、ある時、「法務って契約書をそれっぽく書き直してくれるところじゃないの？」

と言われ、「それだけじゃないですよ！」と。

それから経験を重ねるにつれて、冒頭の悩みが膨らみます。いっしょに契約交渉にあたったビジネス部門担当者の法務リテラシーが高く、「私は必要ないのではないかな？ この人が外部弁護士と直接やりとりしたほうが早いのでは？」と悩んだことも。経営陣と話すことが多くなると、「ビジネス部門などと比べて、法務が提供できる価値って何だろう？」とか、「私がビジネス部門の人間だったら法務を固定費化せずに、直接外部弁護士をうまく使ってやれる」などなど、悩みは尽きませんでした。

2 社内法務は「かかりつけ医」

しかし、まさにこれが社内法務部門の存在意義だったのです。「私」は、法律知識と経験、法務リスクの勘所があり、かつ会社のビジネスをよく知っているから、外部弁護士をうまく使える自信があるのです。

「私」は、会計士をうまく使える自信はありません。逆に、他部門にも、このような法務部門の意義を感じてもらっていると思いますし、感じてもらえるようにすることが重要です。

社内法務部門を「かかりつけ医」に、外部弁護士事務所を「総合病院」「専門病院」に例える方もいらっしゃると思います。かかりつけ医は、医学の知識と経験を持ち、患者のこともよく知っているからこそ、不調が出た場合に適切かつ迅速な初期対応もできますし、どの専門医に相談するののかも的確に判断できます。患者に合わせた予防措置も提案することができます。まさに社内法務部門は会社専属のかかりつけ医なのです。このような働きにより固定費以上の外部費用を削減し、リスクを回避して無用な人的・経済的対応コストを削減し、会社のレピュテーションを守り・進化させ、ビジネス部門が安心して活動できる基盤、すなわち会社の正しい成長=将来の利益を生み出すことに貢献できます。かなりの経済効果があると思います。

3 コミュニケーションの重要性

では、どのようにすれば、よいかかりつけ医になれるか？

社内顧客（かかりつけ医の例で言えば患者）であるビジネス部門や他のコーポレート部門と普段からよくコミュニケーションをとることに尽きます。社内で起こっていることやビジネス環境をよく知らないと、相談されたことだけを表面的にとらえることしかできず、仮に根本的な問題があったとしても気づけず、より大きな問題に発展する可能性もあります。

私の勝手な感覚ですが、ビジネス部門からの

相談や悩みを聞いて整理するだけで解決することがけっこうあります。

「経理に相談すればいいじゃないですか？ ○○さんが詳しいと思いますよ」と提案したり、話を聞いて問題状況を整理したりするだけで自己解決してしまい、「じゃ、また何かありましたらお気軽にご相談ください」で終わりということもあります。相談者も何に関係があるのかわからないで相談先を探すわけですから、「法務に関係があるときだけお越しく下さい！」と言わず、まずは話を聞いてみることです。何かわからないことが出てきたら、まずは法務に話そうと思ってもらえたらこっちのものです。信頼関係も生まれ、「○○さんだから言いますが、実は……」という話も聞けます。そこから、法的課題を早期に発見できる可能性もあります。こちらとしても、揚げ足をとられたり、法務のお墨付きとして悪用されたりというリスクを警戒しなくてもよくなります。そして、このような能力は誰もが持つわけではありません。法的思考を身に着けた法務部門担当者だから、問題を整理・分析し、事実をルールにあてはめたり、ルールがない場合には社会通念などに照らして合理的な判断や、ルールメイキングをすることができるのです。そして、信頼する人から言われることと、そうでない場合とは説得力に雲泥の差があることは言うまでもありません。

4 信頼を広める

そうすると、そういう信頼関係を会社全体に広めたくになります。会社機能として、知る人ぞ知るでは困ります。しかし、個別のコミュニケーションだけでは全社に広まりません。

では、どのように広めるか？

月並みですが、弊社では、ニュースレターの発信（月1回）、社内コミュニケーションツール（Yammer）への投稿、法務トレーニング（研修）の実施、e-learningの立ち上げ、工場などの現場訪問、ワーキンググループの開催などで法務の活動や情報を発信するように努めています。実際に、投稿へのアクセス数も上々で、訪問先や、投稿を読んだ社員からもポジティブなフィードバックをもらっています。このように、

法務を知ってもらうこと、コンタクトポイントを増やすことが、法務という堅い部門のハードルを下げ、コミュニケーションのきっかけになればと願っています。

5 法務機能の発揮

では、患者との信頼関係の土台ができたところで（あるいは土台作りと並行して）、社内法務の付加価値をもっと具体的に言うとか？

こうした信頼関係の上で、法務機能に関して私の抱いていたモヤモヤを一気に整理してくれたのは、経済産業省「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)で提唱される「攻め（パートナー機能＝①クリエーション機能・②ナビゲーション機能）」と「守り（ガーディアン機能）」です。クリエーション機能は、まさに直接的に稼ぐ法務です。

詳細はここでは割愛しますが、外部アドバイザーと異なり、インハウスの価値は、上記機能の中で会社の一員として決断することにあります。自らのビジネス、取り巻く環境と関連法令をしっかりと理解し、可能か不可能か、とれるリスクかとれないリスクか言い切るだけの自信と勇気を持つことが重要です。

6 法務機能発揮の第一歩

このように法務機能発揮の第一歩がコミュニケーションと信頼です。しかし、コロナ禍においてコミュニケーションはオンラインになり、要件のみになることが多くなりました。脱線、雑談がめっきり減ったように感じます。よい面・悪い面ありますが、脱線、雑談は、会社の実態を知り、お互いをよく知る絶好の機会という面もありました。オンライン、オフライン問わず、意図的に適度な「雑談」を心がけています。冒頭のような疑問にとらわれて尻込みせず、積極的に現場とコミュニケーションをとって、信頼される法務・頼れる法務を目指しましょう！