

法務の眼 Legal Eyesight

法務 DX 時代における ヒトの役割

株式会社ニトリホールディングス
上席執行役員 法務室室長

青谷賢一郎 (Kenichiro Aoya)

業務が大幅に効率化されていくとともに、これまで属人的で閉じられていた組織が、見える化、標準化の進んだ組織へと大きく生まれ変わりつつある。

たとえば、DXにより法務業務に関する大量で多様な情報が逐一蓄積されるとともに、データベースとなって共有され、誰でも、いつでも、どこでもナレッジとして活用することが可能になってきている。さらに、それらデータの活用も、AIなどが適切にサポートしてくれることにより、これまで以上に業務を円滑、迅速に行えるようになりつつある。

1 法務 DX と「報告書」

世の中、DX（デジタル・トランスフォーメーション）花盛りである。当然、法務部門の業務もDXと無縁でいられるはずはなく、目下、さまざまなソリューションのサポートのもと、現場では次々に変革が生まれている。

それでは、この法務部門の業務におけるDX、いわゆる法務DXは、日本企業の法務組織や法務人材に、どのような影響を及ぼすのだろうか。経産省が2018年、2019年に公表した「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報告書」（以下、「報告書」という）では、「法務DX」について一切言及されていないため、ここで少し考えてみたい。

2 法務 DX により法務組織はどう変わるのか

ご存じのとおり、通信インフラやデバイスは「指数関数的」に進化し、さまざまなデータが高速で流通し、それらのデータを安価で大量に蓄積、活用できるようになっている。また昨今、ヒトの仕事を円滑、迅速に補助するものとして、AI（人工知能）に大きな期待が寄せられている。

法務組織の姿も、このような技術革新の影響を受けて大きく変わりつつある。端的にいえば、

業務が大幅に効率化されていくとともに、これまで属人的で閉じられていた組織が、見える化、標準化の進んだ組織へと大きく生まれ変わりつつある。

そうなれば、法務組織は、外に向けて開かれていくだろう。たとえば、法務組織がもっている思考法、ノウハウやナレッジなどが、同一企業の他部門にも大きく開かれていくだろう。また、法務DXによる業務効率化で浮いた時間を、「人権」や「経済安保」、「環境」、「新規科学技術におけるELSI」など、法務の関与が期待される新領域に充てることができるはずだ。これにより、おのおの企業内で法務組織の存在感、存在意義がさらに高まっていくことは、間違いないであろう。

さらには、各企業の垣根を越え、各社の法務組織どうしが、これまで以上に、法務DXのインフラやスキル、ナレッジを共有し合い、高め合うようになるだろう。各企業間における法務組織どうしの競争と協創が促進され（法律事務所やALSPなどもこれに加わるだろう）、それぞれの企業は、より健全で持続的な発展を実現できるかもしれない。

3 ヒト（法務人材）にはどのような役割が期待されるのか

このように、法務DXを通じてAI・データが大いに活用され、法務組織が大きく変わっていく時代、そこで働くヒト（法務人材）には、果たして何が期待されていくのだろうか。私は、

報告書のなかにある『最後の砦』として企業の良心となること」という記述に、一つの手がかりがあると思っている。それは、次の理由からである。

社会が目まぐるしく変化し、人々の価値観も多様化しているなか、自社をとりまくステークホルダーの価値観・利益状況も、今後ますます多様化し、複雑化していくはずである。他方で、かような変化の時代、法ルール（ソフトローや自社内の諸規程、契約条項を含む）も、決して固定的なものではありえない。現実の目まぐるしい変化に法ルールが追いついていけず、解釈や運用が曖昧模糊としてはっきりしないという局面は、今後ますます増えていく。日々刻々変化していく現実のなか、自社の進む方向が合法かどうかの判断だけでなく、ステークホルダーの価値観・利益状況からみて妥当で納得感のあるものかどうかという判断が、ますます重要になっていくであろう。

そうすると、ルールが曖昧でモヤっとした状況のもと、ステークホルダーという名の生身のヒトビトの泥臭い利害対立という現実を前に、法ルールの背後にあってそれを支えるような原理原則（プリンシプル）、価値規範を足場に考えながら、ヒトビトと対話をし、その納得を得たうえで、より妥当な方向へと自社を導いていくことが、ますます重要になる（前述の人権や経済安保、環境、ELSIなどの新領域も、このような視点が重要なのではないか）。中長期的な視点から、ステークホルダーの目線で、自社をより妥当な方向に導いていく。このような良心という役割は、法務DX時代であっても、ヒトでなければ果たせない役割ではなかろうか。

ヒト（法務人材）は、原理原則に立脚しながら自社を妥当な方向へと導く良心となり、法務DXを支えるAI・データは、その際の判断材料を、ヒトよりも迅速、的確に収集、分析、提供する。報告書に記載はないが、このような役割分担が、あるべき姿だろう。

4 自社の良心へと進化していくために

このように、自社の良心としての役割を担うべき将来の法務人材にとっては、プロフェッショナルとしての「技術」だけでなく、「志」がとても重要になるように思う（DXインフラ・デバイスは、前者をサポートしてくれることはあっても、後者は範疇外だろう）。

では、どうすれば、それぞれの法務人材が志を育て、自社の良心へと進化していくことができるのであろうか。

残念ながら、DXインフラ・デバイスとは異なり、生物としてのヒトに指数関数的な進化は不可能である。思うに、法務人材も、他の職種のビジネスパーソンと同様、あらゆるバイアスを取り払った澄んだ心で（現状にこだわって変化を拒んだり、自分に都合のよい考えや方法を好んでばかりいては、進化はおぼつかない）、目指すべき上司や先輩同僚など（法務部門内に限らない）を見つけて習い、さまざまな業務経験（法務に限らない）を積んだり、多様な知見や学問（ビジネスローに限らない）に触れたりすることが重要なのだろう。法務人材も、そうした着実な歩みを通じて、（「タイパ」は悪いかもしれないが、）社会人、職業人としての深みを増し、視野を広げていくものなのではなかろうか。私たちのチーム、そして私自身も、着実に歩みを進め、志を育み、自社の良心へと少しでも近づいていきたい。