

法務の眼 Legal Eyesight

サステナブルな法務態勢に向けた人材の確保・育成

日本生命保険相互会社
法務部長

中澤正樹 (Masaki Nakazawa)

1 サステナビリティ経営の要請

近年、社会や企業のサステナビリティに対する要請が急速に高まっており、マーケットから一定の評価を得るためにも、サステナビリティ経営の実践は必要不可欠なものとなっています。企業経営がサステナブルであるためには、ビジネスモデルのみならず、それを支える企業組織もサステナブルである必要があり、法務組織も例外ではありません。

法務組織を支える法務人材のキャリア形成のあり方については、従前より活発な議論が交わされてきたところですが、法務部門の中で集中的に専門性を高めていくことを重視するのか、それとも幅広いローテーションを通じて多様な経験・スキルを習得させることに重きを置くのかといった点において、各社それぞれ、スタンスの違いがあるように思います。

当社は、人材の多様性確保の観点から後者を志向していますが、ローテーションの頻度を高めるほど、より多くの候補人材が必要となるため、当社を含め、後者を志向されている会社は、候補人材をいかに継続的に確保していくかということについて、さまざまな工夫を重ねられているのではないかと思います。

まさに組織のサステナビリティにかかわる重要課題であり、当社も試行錯誤しながら態勢整備を進めているところではありますが、以下、私見も交えつつ、法務人材の確保・育成におけ

る当社の基本スタンスや取組みの概要について紹介したいと思います。

2 組織・人材の多様性・変容性

各社の法務マネジメント層の方々と情報交換をする中で、あらためて実感しているのは、法務組織の形態や業務内容、守備範囲は、各社各様であり、画一的なものではないということです。業界全体や個社を取り巻く環境に合わせて、常に変容しながら、組織や役割を最適化しているために、こうした違いが生じているのだろーうと思います。

当社の中核事業は生命保険事業であり、お客様へ「保障を提供する機能」と、お客様からお預かりした保険料を運用する「資産運用機能」を支えるべく、従前より、保険契約法務領域と融資・不動産等の資産運用法務領域を中心に強化を図ってきました。しかしながら、近時は、事業ポートフォリオの多様化を企図する中で、海外事業案件や国内の非保険ビジネス案件が一定のウエイトを占めるようになっており、求められるスキルも変わってきています。その意味では、多様性と変容性が求められるのは、法務組織だけではなく、法務人材も同様で、普遍的、絶対的なロールモデルというものには存在せず、その時々々の要請に応じて、また、業態や個社が直面している環境に応じて、求められる人材像や要求スキルも変遷していくものと考えています。

3 ローテーションの有用性

金融機関の法務部門の特徴として、ビジネス部門を含む定期的な異動ローテーションの存在が挙げられます。当社も比較的短期のスパンで異動があるため、法務部の人員構成も在籍3年未満の者が8割以上を占めています。

異動ローテーションは、経験値を高め、スキルや能力の幅を広げるための有意な手法であり、個々人にとっては、ビジネス感性やマネジメン

ト力の向上、組織にとっても、さまざまなバックグラウンドを有する人材の多様化というメリットがあります。一方で、デメリットとしては、異動者の補充を図るための候補人材を常にストックしておくことが必要になりますので、組織規模によっては、慢性的な候補人材不足を招く可能性がある点が挙げられます。

候補人材の裾野拡大を通じてこのデメリットを克服できるかどうか、ローテーション制度を採用するための鍵となりますが、私自身、保険営業部門、契約審査部門、コーポレートガバナンス部門、リスク管理部門等の多様な職務経験が現在の職務にも役立っており、自己研鑽だけでは得られない、「場数」や「経験」といったローテーションの有用性を実感していますので、この枠組みをサステナブルなものとするべく、下記4のとおり、法務人材の「量」の確保と「質」の向上に注力しています。

4 法務人材の「量」と「質」の両面からの充実

近年、法務に期待される役割が拡大、高度化し、活躍フィールドも広がる中で、より直接的に経営戦略の実現に資する貢献が求められるようになってきており、こうした要請に応えるべく、「量」と「質」の両面において、継続的に法務人材の充実を図っていく必要性が高まっています。とりわけ、必要な人材数の確保は、上記3のローテーションを通じて人材の多様性を高めるためにも重要な取組みとなります。

こうした中で、まず、「量」の確保に向けては、対外的な取組みとして、新卒者を対象としたインターンシップ（法務コース）での企業法務体験を通じた潜在的な法務志望者の開拓、経験弁護士の中途採用、対内的な取組みとして、入社初期層や若手層を対象としたベーシックな法務基礎研修を通じた候補人材の裾野拡大等の対応を図っています。また、確保した人材の「質」を向上させていく取組みとしては、候補人材をインベントリ管理し、「保険」、「資産運用」、「海外」といった領域ごとにスキルレベルを認定し

て、各レベルに応じた集合研修やスキル確認試験等を実施しています。なお、認定レベルについては、集合研修や確認試験等の結果を踏まえつつ、定期的に見直しを行っています。

5 サステナブルな法務態勢の構築に向けた取組み

事業ウイングが拡大し、中核事業の保険ビジネスだけでなく、非保険ビジネスや海外事業案件等、新たなスキルが必要となる機会が増えていく中で、事業拡大にしっかりと貢献できる人材を確保・育成していくことが重要と考えています。各領域において求められる専門性がますます高まっていく一方で、専門人材の確保・育成は一朝一夕でできるものではないため、10年先の事業ポートフォリオを見据えながら重点領域を見定め、計画的に進めていくことが必要となります。具体的には、まず、10年後の自社の姿に照らして領域ごとの必要法務人材数を算定し、次に、現状とのギャップを分析して不足分を算出し、さらに、計画的な人材の確保・育成を通じてそのギャップを解消していく、という取組みが求められることとなります。

このように、まずは「人」の確保・育成による態勢整備を目指していますが、一方で、法務人材の需要の高まりに伴い、採用マーケットがタイトになりつつある中、将来的に必要な数の確保が難しくなる可能性もあるため、こうした環境変化も想定しつつ、AIによる代替可能性についても並行して検討を始めています。

以上、当社の法務人材の確保・育成における基本スタンスや取組みの概要を紹介しましたが、上記2のとおり、法務組織の形態や業務内容、守備範囲、さらには求められる法務人材のスキルは各社各様であり、画一的なものではありませんので、当社の取組みが必ずしも各社にそのままフィットするものではないと思いますが、態勢整備等を検討される際の参考になれば幸いです。