

# 法務の眼 Legal Eyesight

## この時代における「人材」についての考察

日野自動車株式会社  
法務部 部長

河野昌俊 (Masatoshi Kono)

今年の2月、秘書・人事、海外駐在（HR・経営企画）を経験し、12年ぶりに法務部に戻ることになった。自分と同じような法務マネージャーのポジションの方々に会うと、自分自身は法務マネージャーとしては足りないキャリアだと感じる人が多いが、周りの方々に支えられて課題へ取り組むことができ、日々感謝している。

法務・コンプライアンス部門（以下「法務部門」と略す）が直面する課題は多彩である。どの課題でも、法的リスクの最小化と事業の成功の両立を図る。リスクを避けるだけでなく、解決策を議論して模索し、リスクと事業のバランスをとる。錨を下ろしたままでは、船は進まない。役割の真髄と理想を追い求めて日々迷い続けているのかもしれない。

現実として、毎週・毎日のように変化点や新しいことに直面する。「目の前にある仕事を一つひとつ対応することが大切」という仕事の信条をもつことで、目先のことに追われる毎日を正当化しているのかもしれない。

さて、自分の近況などはさておき、本稿では、多くの会社、多くの職場における共通の悩み——「人材」について述べてみたい。これは目先の課題でもあるが、先々を見て向き合わなければならないものだと感じている。

### 1 人材育成？

「人材」というと、多くの会社や部門が「人材育成」を重点課題として取り上げ、専門組織やタスクフォースを文字どおりにかまえている。

しかし、最近になって「人材育成」について、あまりしっくりこないようになってきた。「普遍的な課題ではないのか？」というご指摘も受け入れたい。気にしすぎかもしれないが、「人材育成」は、「教える」「訓練する」のように、「上から」的な印象をもってしまう。「上司」「部下」という言葉よりも、「(チーム)メンバー」という言葉がしっくりとくる時代、自ら「成長」するというメンバー視点でのベクトルも必要だと思う。「人材」へのコンセプトや目的を考える上で、両アプローチ

のバランスを図りたい。

もちろん、「人材育成」は大切であり、どの会社・職場でも普遍的に必要であるが、「人材育成」を計画・実行する前に、大事なことが二つあると考えている。この二つの点とバランスをとらないと、研修やOJTなどの活動も効果が上がらないことがある。メンバーにナレッジ、スキルあるいは経験として伝えても、「きちんと伝わったのかな……?」「この研修は仕事に活かされたのかな……?」と、反省してしまうことがある。

### 2 アイデアを引き出す関係・環境づくり

一つ目は、「メンバーの考えやアイデアを引き出す。そういう関係や習慣を作ること」。

はたして、この考えやアイデアを出してもらうことは、想像よりも難しい。リモート会議で「何かご意見のある方はいますか?」と尋ねても、画面には少しの沈黙が流れ出す。結局、「何かご意見や質問があるときは、メールかチャットでお願いします」と締めくくられる。あるいは、1 on 1で、「これってどう思いますか?」「どういう風にしたいですか?」と尋ねたとき、「〇〇さんの意見や経験を聞きたいです」と返され、結局マネージャーの意見が結論になってしまう。

これらが繰り返されると、「成長」につながりにくい。自らの「成長」のために、「自分のできる限り調べ、アイデアを創出する」というマインドをもってもらえるようエンカレッジするとともに、メンバーが自分の意見を言いやす

い関係と環境をつくるのが大切だと考えている。

この何年かで、誰もが意見や考えを発信でき、これらがあふれんばかりに共有されるのが当然となった。そして、今やサイバー空間とフィジカル空間が融合していく社会（Society 5.0）が形成されている。誰もが必要な時に必要な情報を得られるようになり（あるいは得られるようになるべきであり）、マネージャーとメンバーでは、情報やナレッジに関しては大きな差はなくなってくるだろう。新しい指導要領で学んだ世代は、デジタルリテラシー、クリティカルシンキングやクリエイティビティなどが身についているだろう。世代間を超えて、お互いに謙虚に、アイデアや意見を交換し合えることがよりいっそう大切になってくる。

### 3 活躍できる環境の提案

二つ目は、「メンバーの特徴・ポテンシャル・人間性をよく見て、より活躍できそうな環境に接することができるように働きかけること」。

法務のメンバーはリーガルのバックグラウンドを活かし、法的な業務を通じて経験を積み、相応に活躍できる人材が多いと考える。企業のニーズも高く、キャリア採用でも総じて売り手市場になりやすい。法務部内の仕事で最適な仕事をアサインし、本人の希望とも折り合いながら、「成長」の機会をコミュニケーション（提案）していくことが望ましい。部外へ一時留学してもらったり、コーポレートの他部門へ異動したりすることもある。

法務部門で身につくものとして最も注目すべき（売り）なのは、「リーガル・マインドセット」だと考える。正義感、知的好奇心、専門家としての誇り・矜持などのマインドセットを持った人材が社内で活躍することが、企業内のコンプライアンスの土壌を広げていくことにつながっていく。企業コンプライアンスのベースとなるマインドセットをもつ人材をつくるために、法務部への社内短期留学も歓迎している。リーガル人材は、法務部門の普遍的な資本にとどまらず、企業や日本の社会にとって大切な資本になっていく。

## 4 実存主義と Care

これら二つを行動に移すには、何かしらのプラットフォーム的な考え方がほしい。

マネージャーもメンバーも、「生きる道を自分で切り開き、今ここにある自分の存在意義を認識すること（実存主義）」——私自身はこの考え方をベースに行動したい。

その考え方をベースに行動に移していくときのアプローチは、メンバーを含む周りの方々に「ケア（Care）」することだと思っている。CarelessでもCarefulにもならない、ちょうどよいバランスを保つことはけっこう難しい。Teachingに偏るとCarefulになってしまう。少し長い目で見て、日頃からのCareを積み重ね、メンバーがアイデアを出せる関係と環境づくりと、活躍できる環境を提案していきたい。

今や、企業・個人だけでなく、社会課題への関心が高い世代が世の中をリードしている。社会全体のウェルビーイング実現に目を向けることを学んでいる世代が、どの部門でも中心になっていく。その世代の「成長」をサポートして、その世代へバトンタッチをしていくことが現在のマネージャーに期待されている。

## 5 結び

多忙を極めているマネージャーも多いと思うが、ある言葉が自分の胸に刻まれている。「涵養（かんよう）」という言葉で、どこかで見聞きしたときに意味を調べてみた。「水が自然に染み込むように、ゆっくりと養うこと」。人それぞれが相互に尊重できる信頼関係をはぐくむための姿勢として、この言葉を念頭に置きたい。

そして、ヒト・モノ・カネの企業資本のうち、唯一「心」をもつ資本は、ヘッドカウントだけではその資本価値を測ることは難しい。「心」は不安定でもあるし、「心」次第では価値を大きく引き出すこともできる。「実存主義」の考えに立ち、日頃の「Care」によって、「心」をもつ「人材」という資本を最大化し、次世代につなげていきたい。