

法務の眼 Legal Eyesight

法務パーソンが生き活きと働くことのできるキャリアについて

住友商事株式会社
法務部長

中森武宏 (Takehiro Nakamori)

1 「新任法務責任者の要諦(第3期)」に参加して

2021年から試行的に実施している、新任法務部門長向け研修「新任法務責任者の要諦(第3期)」を受講し、その「延長戦」に参加させていただいています。そこでは、13人の受講者とともに、法務パーソンたちが生き活きと働くことができるように、われわれ法務部門長は何をどうすべきかという点について、各社の実情と課題、取組みを共有しながら、楽しく、そして真面目に議論してきました。

第3期の受講期間は2023年8月～11月でしたが、受講終了後も2か月に1度のペースの会合を「延長戦」として続けています。

2 当社の法務部門の課題

さて、当社の法務部門の課題です。その場でも共有し議論させていただいたことではありますが、総合商社である当社にあっては、多様なビジネスラインと、各ビジネスラインからのニーズに寄り添った形で提供されるべき法務サービスの多様性、そして、サービスを提供する主体である法務人材の確保、育成、活躍という点にあります。

もっとも、ビジネスラインは各社各様ですので、総合商社は他業種に比べてコングロマリット・リスクがちょっと高めという、その点を除けば、どの会社の法務部門の抱える課題もおおむね同じところに終着するようです。とりわけ、法務人材の確保、育成、活躍という課題に対し

てのアプローチについては、深く議論してきています。受講者の皆さんからはとても参考になる取組みの共有や意見・アドバイスもいただきました。特に、それぞれの組織のリーダーであるわれわれのマインドセットの大切さを改めて認識しました。そして、私なりの対策として、当社法務部のメンバー一人ひとりの「やりがい」を大事にしていこうと考えました。

3 「やりがい」と法務パーソンの「専門性」

私の仮説を述べますと、一人ひとりの「専門性を高めること」こそが「やりがい」につながるというものです。

当社の営業部門の知人や友人に、彼ら・彼女らの取り組む経営課題・ビジネス課題に対して、よりニーズに沿った法務サービスを提供すべく、「法務部に求めていること」を尋ねることがあります。すると、ほぼ例外なく「専門性」という答えが返ってきます。または、「お前ら法務は専門性があるからいいよな、将来安泰だよな」というオマケの言葉までついてきます。

彼ら・彼女らが考えている、法務部の専門性とは何なのでしょう？ そもそも、法務パーソンに対してどういう見方(または偏見)を持っているのでしょうか？ そして、その専門性は、法務パーソンの考える専門性や「やりがい」に結びついているものなのでしょうか？

おそらくその2つの「専門性」という言葉の間にはギャップがあるのでしょう。営業のそれには「なんかようわからんけど」という冠詞のようなものがついている気もします。

については、そのギャップを狭め、結びつけ、その結びつきをより密なもの、太いものにしたと思っています。

まず必要なのは、やはり「コミュニケーション」なのだろうと思います。法務部のメンバーに訊くと、だいたい無駄な仕事をやめたいといいます。bullshit jobs という言い方もあるようですが、何が無駄な仕事かということ、「相手先との関係で文言は変えられないのだけど、念のため法務部でチェックしてくれ」が、どう

やらナンバーワンなようです。たしかに、ここに法務の専門性は感じられません。

しかしながら、同じ依頼でも、「相手先との関係で文言は変えられないのだけど、自分なりに読んでみたところ、〇〇について法務的なアドバイスがほしい。△△が起こった場合、当社のリスクプロファイルと、その対処について、いっしょに考えてほしい」なんていわれたら、法務パーソンとしては嬉しいものです。われわれ法務部側からも「いま忙しいのでできません」といったつつけんどんな対応よりも、われわれにとっても嬉しい依頼となるように誘導することで、一見無駄な仕事を減らしたいと思えます。

4 「やりがい」とアサインメント

そして、やはり本命は「アサインメント」かなと思います。

私も若いころ、数百億円規模のプロジェクト・ファイナンスを現地で相手方と交渉する出張の機会などを与えられたときには、鼻の穴が膨らむ思いをしたものです。

とはいえ、人はどうしても、自分自身の成功体験に縛られてしまう傾向があるようですね。私自身のキャリアを振り返ったときに、一時期の外部弁護士事務所への出向期間を除くと、法務以外には人事の在籍期間はあるものの、ほぼ住友商事グループ一筋のキャリアです。そして、かかわった案件としては、上記のほかにも、おおむね規模の大きい膨大なドキュメンテーションが必要なプロジェクト関係や、トラブル絡みの調査対応・トラブルシューティング的な業務にかかわることが多かったように思います。「そこで学んだことは……」と、つつい若手法務部メンバーに言いがちです。よかれと思っただけの発言ではありますが、昔話もたまにはよいものの、しつこいと嫌われます。

当社では、年末に「コーポレート・サーベイ」というものがあり、各ビジネスユニット長がコーポレート部隊についての評価・注文をつける機会があります。そこで、法務に対するエールをもらいました。海外での新規投資案件において活躍した法務部のメンバーへの感謝の言葉でもあったのですが、「外部弁護士を起用する

と法務部の方の関与が減るケースが多いですが、やはり『「当社事」で見えてくれる法務部の方』と仕事した営業人員の成長度合いは目を見張るものがあります」というものでした。

この例を踏まえても、個々の法務部のメンバーが興味をもっているような業務をなるべくアサインし、そこで自信を持って活躍し、その影響を他人にも与えることができるような仕組みづくりを心がけたいと思います。

幸い、当社ではビジネスラインが多様であるため、かなり多様な業務内容にかかわり、結果として多種多様な法律問題に対処することも可能です。当社では夏から秋にかけて「キャリアアセスメント面談」と称して、法務部のメンバー自身が短期・中長期的に希望するキャリアとそのために身につけたいスキルなどを申告し、それに対して上司からの考えや助言を伝えて、対話する機会があります。そこでの対話をもとに、部内でのローテーション、海外の法務拠点への駐在、または海外ロースクールへの派遣などの人選も行います。最近では、比較的入社年次の浅い法務部のメンバーを、国内外のヘルスケアビジネスを行う営業部隊に2年～3年間の育成的ローテーションとして送り出しました。さらなる成長を遂げて法務に戻ってきてくれることを期待していますが、そのまま営業部隊にとられてしまうことも for the company かなと、本人の希望次第と思っています。

5 結語

最後になりましたが、こういったことを改めて「同志」ともいえるメンバーといっしょに考える機会を与えていただいた、永江禎主査（電通グループ）ほか経営法友会の研修部会の皆さま、そして「新任法務責任者の要諦（第3期）」の講師を務めていただいた高野雄市代表幹事（三井物産）をはじめとする講師陣の皆さまに感謝申し上げます。