

法務の眼 Legal Eyesight

法務のプレゼンス向上 ——経営陣の「視界」に入るために

株式会社NTTドコモ
法務部長

桑原俊弘 (Toshihiro Kuwahara)

1 「重要な存在」なのに、「意識されない」という課題

近年、法務部門の役割は、契約審査や紛争対応にとどまらず、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントなど、経営の根幹に関わる分野へと大きく広がっています。その重要性が高まっていること自体に異論はないでしょう。

もっとも、経営陣が経営判断を下す場面で、法務の意見がまったく聞かれないことは、実生活上ほとんどありません。

問題は、法務の呼ばれるタイミングが、「最終局面の是非確認」に寄りやすく、経営判断の質を左右する「手前」の段階に入り込めていない点です。その結果、法務が「重要だが、常に意識される存在」になり切れていない、そこに課題があると考えます。

法務の役割は、法的な是非の確認だけで完結しません。経営判断の前段で、論点・リスク・前提条件を整理し、複数の選択肢を比較可能な形に整えて提示し、経営陣が判断できる状態をつくることこそ、本質的な役割だと考えます。そのためは、法務が経営陣の「視界」に入り、経営判断に至る過程に関与し続けることが不可欠です。

2 「制度」を整えれば、価値は伝わると信じていた

こうした課題意識は、最初から持っていたわ

けではありません。むしろキャリア初期には、「制度を整えれば、法務の価値は自然に伝わる」と信じていました。

上場準備の真っ只中に入社した私は、法務室に配属され、規程整備、契約審査体制構築、訴訟対応一元化など、「仕組みづくり」に取り組みました。仕組みが整えば価値は伝わる——そう信じていましたが、存在感は高まりませんでした。「必要」であることと、「常に意識される」ことは別物だったのです。法務が関与していても、それが「結論の是非確認」にとどまれば、経営判断

の前段で論点や前提条件を整える機会を失い、経営陣の「視界」の外に置かれやすくなります。

論点や前提を整理し、選択肢を比較できる形に整えて提示してはじめて、法務は「経営陣に意識される存在」として認識される——そのことに気づかされました。

3 社長の隣にいるのは、なぜ法務ではないのか？

管理部門の中で、経営陣との距離が近い部門として思い浮かぶのは、経営企画や財務ではないでしょうか。これらの部門は、経営判断に直結する情報や選択肢を提供し、経営陣の判断を支えています。社長の隣にいるのは、いつも経営企画部長や財務部長であり、法務部長ではない——なぜ、この差が生まれるのか。

もちろん、役割が違う以上、単純な比較はできません。それでも「判断の前提」を経営陣と共有し、経営判断に至る過程に組み込まれているかどうか——結局はそこに尽きます。裏返せば、法務は「判断の方向性が固まった後に呼ばれる存在」にとどまっていたのかもしれない。

4 「是非を問われる存在」から「経営判断のパートナー」へ

プレゼンスが高いとは、経営陣が経営判断をする際、「まずは法務に相談しよう」と自然に思い浮かぶ——そのような状態が理想です。

もっとも、法務は「依頼があってはじめて動く」受け身になりがちです。事案が固まってか

ら、「法的に問題はないか？」と是非だけを問われる形では、経営判断の質を上げる役割を果たしにくくなります。求められるのは○×ではなく、判断材料の提示です。経営判断の前段で、論点・リスク・前提条件を整理し、選択肢を比較できる形に整えて示す。法務がその役割を担ってはじめて、経営陣から「経営判断のパートナー」として認識されるのだと考えます。

5 法務が「真っ先に思い出されない」状態になっていないか？

リスクを未然に防ぎ、守りを固める——それは法務の基本です。

ただ、守りの仕事は「問題が起きない」ことが成果になる分、貢献が見えにくい。その結果、法務は経営陣にとって「あって当然」の存在となり、経営判断の場面で真っ先に思い出されにくくなります。

そこで意識するようになったのが、戦略的に「経営陣の視界に入る」という発想でした。ここでいう「視界」とは、取締役会や経営会議に参加することだけではありません。経営判断の前段で、「この点は法務としてどう整理すべきか？」と自然に声がかかる距離で経営陣と関わり続け、経営陣が迷いなく決断を下せるための「判断の土台」をつくり上げていく。こうした積み重ねこそが、法務を「経営判断のパートナー」へと進化させるのだと考えます。

6 短い言葉で「判断材料」を提示する

この発想を実践するため、取締役会や経営会議には可能な限り対面で参加しています。経営陣の生の声の語気や間合い、その場の緊張感といった「温度」を直接つかむことで、オンラインでは拾いにくい論点の重みや意思決定の前提が見えてくるからです。

そうした文脈を踏まえ、必要な局面で意見を述べるようにしています。そこで大切にしているのは、「止める」ための指摘ではなく、経営陣が「判断できる」ようにする判断材料の提示です。論点と前提、選択肢を、経営のスピード感に合わせて短い言葉でまとめて示す。こうした判断材料の整理・提示こそが、法務のプレゼ

ンスを左右する——そう実感しています。

こうした積み重ねの結果、会議中やその後に意見を求められる場面が増えてきました。

7 組織に広がる「好循環」

こうした取組みを続けることで、経営陣が、法務を「経営判断のパートナー」としてとらえるようになると、社内の期待水準が上がり、相談の流れも変わり始めます。ビジネス部門でも、法務を「判断の前段から頼れる相手」として扱うようになり、相談が前倒しになったり、議論が固まる前に声がかかったりする場面が増えます。

そうした変化が積み重なることで、メンバー一人ひとりも、自分たちの仕事が社内の意思決定に影響を与えていると実感し、プロとしての誇りや手応えが増していきます。その結果、自己研鑽が加速し、仕事の質も上がる。その質の高い仕事が、さらなる信頼を呼び込みます。

プレゼンス向上は、単なる「見え方」の問題ではなく、組織全体の力を底上げしていくための好循環の起点となりえます。

8 経営陣の「視界」に入り続ける

プレゼンスは一度高まっても、自動的に保たれるものではありません。維持するには、経営判断に関わり続けることが重要です。

法務が提供すべき価値は、○×を返すことだけでなく、経営陣が迷わず決められる状態をつくることにあります。その価値を出し続けるために、今後も経営陣の「視界」に入り続ける取組みを地道に重ね、経営陣がよりよい経営判断を下せるよう、信頼されるパートナーとなる法務部門をつくっていきたいと考えています。