

# 法務の眼 Legal Eyesight

## 法務にウェルビーイングを！

住友生命保険相互会社  
法務室長  
弁護士・米国公認会計士

藤田昌宏 (Masahiro Fujita)

法務部門は、法務に期待される能力を十分に発揮し、照会者のウェルビーイングに寄与できているのでしょうか？あるいは、会社全体のウェルビーイングに資する、経営戦略上意味のある組織たりえているのでしょうか？私自身の未熟さゆえ日々思い悩むところがあります。

すでに諸賢による多くの論考が本誌に掲載されていますが、私自身の経験をもとに考えを述べさせていただきます。

### 1 法務への期待

#### (1) 法務人材の育成過程と案件への向き合い方

法務人材は、教育機関・独学で法制度と条文の解釈を学び、実務では事実認定の困難さを知りながら成長していきます。

こうして育成された法務人材は、詳細な事実認定を根気強く行い、条文・論点の規範を確定し、認定事実を当てはめて結論を導きます。その際には三段論法に従って文章を構成します。

この苦労は法務に携わる者であればよく理解するところであり、三段論法による文章を完成させた段階で、すでに疲労困憊という法務パーソン・責任者も多いことでしょう。

#### (2) 疑問

このような労作にもかかわらず、それが本当に法務に期待される回答となっているのか、疑問を感じることもあります。

たしかに、単に「適法か違法か」を知りたいだけの案件もあります。リサーチ能力や法律知識に基づく「法律家的回答」の作成能力は法務の基礎であり、とりわけ取締法規が多い労働法などの領域では決定的に重要です。

しかし、体感としては、このような「法律家

的回答」だけでは、照会者が期待する「ウェルネス（安心感・納得感）」を満たせないケースが増えているように感じます。

背景には、ソーシャルメディアの普及、抽象度の高い法規制の増加、ソフトローの拡張など、複雑性と不確実性が増す昨今の状況があります。そのため、「完全に適法」とも「完全に違法」とも断じにくい案件が増え、「リスクがあります」と回答せざるをえないケースが増えているのです。

#### (3) 法務嫌い

では、そのような回答を受け取った者はどう感じるのでしょうか？

人によっては、

「リスクを特定してくれてありがとう。分析・評価し、対応を検討しよう。受容・回避・低減・転嫁のいずれかを経営判断として選択しよう」

と前向きに受け取ってくれるでしょう。

しかし、私の実感としては、このように受け取られず、

「で、どうしたらいいの？」

と受け止められる場合も少なくありません。

机上の試験と同じ感覚で美しい回答を書き上げ、照会者のウェルネスを満たしたと思い込んでしまっていないか？「後はそちらの責務だ」と突き放していないか？そう考えると、「こんなテクノクラート集団は嫌いだ。できれば関わりたくない」と思われても仕方がないと感じます。

### 2 照会類型と試行錯誤

法務部門への照会をあえて類型化すると、第一に、法的に一定の行動が要請・禁止されているかを確定するだけの類型があります。これは法の当てはめにより機械的に回答できるケースです。

第二に、判例や行政実務に照らしても、明確に禁止とも要請とも判断できず、「○○というリスクがある」としかいいえない類型があります。

第三に、法が禁止も要請もしていない、いわゆる許容類型があります。

たとえば、法令上は要請されていないが、慎

重なる運用のため導入しているチェック体制を廃止してよいか、といった問題です。不合理な判断をすれば、担当取締役の善管注意義務違反が問われる可能性があり、この点で第二類型と同様のリスクが存在します。

#### (1) 問題は第二・第三類型である

この第二・第三類型では、担当部門による裁量の発揮が不可欠であり、これには説明責任が伴います。前例がない問題も多く、不確実性の高い時代にあって責任ある判断には時間と心労を要します。

担当部門が安心して責任ある判断を行えることは、意思決定の迅速性につながり、競争戦略上も優位性をもたらします。したがって、この類型において判断のバックボーンまで提供できれば、照会者のウェルビーイングにつながることはいうまでもありません。これは経営判断原則の射程を明確化する作業であり、法律問題といえます。

#### (2) 一例としての ISO31022 に沿った思考の援用

リスクマネジメントの判断枠組みである ISO 31022 では、

特定 → 分析 → 評価 → 対応

のプロセスを経て検討することが求められています。

第二・第三類型と判定できた時点で、すでにリスクは特定されています。

分析・評価にあたっては、経営学の意味決定論を援用し、可能な限りメリット・デメリットを定量化し、発生可能性を乗じた比較を行えば、一例ではありますが、ひとつの分析・評価のストーリーが構築できます。

評価の結果に対してとるべき対応は、

- ① メリットが上回るため受容する
- ② デメリットが大きい場合回避する
- ③ 保険等によりリスクを転嫁して受容する
- ④ 代替策の併用によりリスクを低減する

といった選択肢になります。

リスク対応において、単に「不可」と結論づけるのではなく、リスク低減策の提示や代替案の提案は、まさに「攻めの法務」といえるでしょう。

#### (3) 法務人材の能力を第二・第三類型でこそ活かすべき

法務部門は、第二・第三類型においても本来の能力を発揮すべきでしょう。判断のバックボーンに踏み込み、競争戦略上の優位性をもたらすことこそ、法務の存在意義です。

法律に関心を持つ人材は、国とは何か？、犯罪とは何か？、取引当事者の合理的意図解釈はどうあるべきか？ といった問題に夢中な人材であり、ホモ・サピエンスの行動と属性への関心も強いものです。照会者の個性に寄り添い、どこまで踏み込むべきかを判断する能力に長けています。

### 3 法務部門内のウェルビーイング

以上は、主に法務部門外の部門のウェルビーイングに関わる内容でした。

一方、法務部門内では、専門や案件ごとに「蛸壺化」し、孤立しがちなメンバー自身のウェルビーイングも不可欠です。

法務部門のメンバーもまた、部門内外の集団に貢献しているという実感を持つことができればウェルビーイングにつながります。

会員各社においてもさまざまな工夫が行われていると思います。住友生命法務室でも、寄り添う法務として役立てた事例をフィードバックする、助け・助けられる関係を促すなど、ウェルビーイングの実現に向けて取り組んでいきたいと考えています。もちろん、住友生命 Vitality を軸とした健康増進活動も活発に行っています。

### 4 さいごに

不確実性の時代において、各部門が思い悩んだ末に、社内のよろず相談先、あるいは社内コンサルとして法務部門に相談を寄せる機会が増えているように感じます。

こうした機会をとらえ、ときには経営判断の枠組みに踏み込み、照会者の個性に寄り添いながら次の一步を照らす——そのような法務でありたいと考えます。

また、照会者の悩みに寄り添うことで、法務部門のメンバー自身が仲間への貢献感を得ることも重要です。

法務にウェルビーイングを！