

法務の眼 Legal Eyesight

AI時代の法務部門と 法務人材

住友ゴム工業株式会社
執行役員 法務部長

松林明子 (Akiko Matsubayashi)

必要となる能力はいかなるものか。これに関しては、経済産業省「国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会」の2019年報告書の参考資料として公開された「経営法務人材スキルマップ」および「経営法務人材キャリアコンパス」が、既にひとつの優れた解として存在しているが、本稿では、これまでの経験に基づく私見を一例として共有したい。

4 経営法務人材の基礎力 ——基本動作の徹底

新人弁護士として法律事務所で勤務していた頃、パートナーの先生方から最初に教えていただいたのが、「原典にあたる」、「現地に行く」といった基本動作を徹底することであった。

文献や判例などはすべて原典を確認する、担当する事案に関係する場所に足を運び現物を自分の目で見て確認するといった基本動作を徹底する。新人の素直さで、教えていただいたとおりに業務を進めていくなかで、あるとき、基本動作の徹底の威力を目の当たりにする機会に恵まれた。

私は、法律事務所時代には、刑事事件も取り扱っていたのだが、この基本動作の徹底などが功を奏して、無罪判決を確定させることができたのである。

一度は無罪判決を獲得してみたいと思っていたこともあり、威力を発揮してくれた「基本動作の徹底」の重要性は、このことを機に、より深く心に刻まれることになった。

5 AI時代にこそ、基本動作の徹底が重要になる

私が受けた新人教育は、今の時代には非効率で古典的すぎるものに見えるかもしれない。しかしながら、私は、AI時代にこそ、このような基本動作の重要性は増していくと考えている。

AIが進化すればするほど、その能力の素晴らしさから、過信が生じ、これらの基本動作を省略しがちになる傾向が強まる一方、現物を確認することで得られる情報量が圧倒的であることや、それが成果物の質を上げる決定的な要素

1 AIが法務の未来を変える

AIの進化により、これまで法務部門が多く時間を割いて取り組んできた契約審査や法令調査などの業務の相当部分がAIによって代替されるようになっていわれている。こういったAIの進化に対しては、明るい希望を感じる一方で、「これまでの経験や学びの価値はなくなるのか」、「若手はどう育成するのか」といった、不安や戸惑いを感じている方も多いのではないだろうか。実は私もその一人であり、同じような思いを抱えている方の参考にもしなければ、ということで、AI時代の法務部門に期待される機能や法務人材に求められる能力などについて、現時点での私見をまとめてみたい。

2 AI時代の法務部門が果たす機能

AI時代の法務部門はどのような機能を担うのか。結論から言えば、「経営法務」がその機能の中核になると考えている。すなわち経営判断を要する重要な事柄について、適時に事実関係を整理して法的分析を行い、これらを分かりやすく経営陣に説明して判断を求めることが法務の中核的機能になると見ている。このような「経営法務」には、後述するように、AIで代替することが難しい人間の能力が必要とされるためである。

3 経営法務人材スキルマップ・ キャリアコンパス

それでは、そのような経営法務を担うために

の一つとなることは今後も変わらないためである。

さらに、AI には、ハルシネーション、つまり、もっともらしい嘘をつくという弱点があるところ、「原典にあたる」、「現地に行く」といった基本動作は、このような AI の弱点を効果的にカバーしうるものとして、重要性を増すことになると思われるからだ。

このように、AI 時代の法務人材には、AI を使いこなす力と同時に、あるいは AI を使いこなす力の一要素として、「原典にあたる」、「現地に行く」といった基本動作の徹底がこれまで以上に重要になると考える。

6 経営法務人材に求められるもの

ビジネスにおいては、「虫の目」で細部を見て、「鳥の目」で全体を俯瞰し、「魚の目」で流れを読むことが大切であると言われている。経営法務の文脈では、「鳥の目」、「魚の目」の重要性が強調されることが多く、それも大変納得できるものである。ただ、個人的には、「虫の目」こそが重要なポイントになるのでは、と考えている。これは、私自身が経営会議などの重要な会議に出席・陪席する機会が増えていくなかで、精緻な事実認定を積み上げて法的分析をすることの重要性を再認識するようになったためである。

上述の基本動作の徹底ともつながる話であるが、AI 時代だからこそ、AI を活用しながら、「虫の目」で精緻な業務を積み上げていくことが、法務パーソンとしての強みをさらに引き出してくれるのではないかと思っているのだが、いかがだろうか。

7 信頼関係を築き、業務を前に進める

AI による代替が難しく、今後も人間が発揮すべき能力の一つとして、関係部署と効果的に連携し、信頼関係を築きながら方針などを取りまとめ、業務を前に進める力があると考えている。経営法務人材にとっても、法務部門の業務の性質上、様々な部門との接点が多く、信頼関係を築きやすいという強みを活かして、部門間の橋渡し役を務め、難しい調整を必要とする業務を前に進めていくことは、非常に重要な役割

になると思う。

もっとも、これまで事業に関する理解を深め、様々な部署との信頼関係を構築する絶好の機会となっていた契約審査などの業務の相当部分が AI で代替されるようになると、そういった強みを形成する機会は減少する。そこで、AI 時代の法務人材には、これまで以上に、意識的に関係者との接点を持ち、積極的に信頼関係を構築していく姿勢が求められるようになると思う。

8 判断の軸を持つ

現在の法務、とりわけ国際法務の分野においては、緊迫した世界情勢を反映して、明確な答えのない法的な課題に直面する機会が増えているように思う。このような課題については、人間が判断し、結論を出すしかないのだが、そのような場合においても、経営法務としての機能を効果的に発揮するためには、判断の軸を明確に持つておく必要がある。そして、その判断の軸となりうるのは、各社の事業精神、フィロソフィー、パーパスなどであると考えられるので、日頃から、これらに対する理解を深めておくことが重要になると考える。(さらに言えば、それらが自分にとって、共感でき、情熱を感じられるものであると、経営法務人材として、より大きな貢献ができるようになると思われる。そこで、今後はそういった観点から、自身の働く場を選ぶことが、キャリアの重要なポイントにもなっていくように思う。)

9 明るい未来を描き、柔軟に対処する

これから AI がどのような変化をもたらすのか。正確なところは、よく分からない。そうであれば、明るい未来を描きつつ、随時、そのときに最適と思われる法務機能や法務人材を目指すというような柔軟性が鍵になっていくように思う。

とはいえ、言うは易く、行方は難し。私も初心を思い出しながら、AI とともに、あらためて日々精進して参る所存である。