

# 法化社会における企業法務部門の役割

Expected Role of Corporate Legal Departments in the Legalization Society

牧野 英 克

Hidekatsu MAKINO

## はじめに

2008年11月11日に開催された第15回「経営法友会大会」のメインテーマは、「法化社会における『法務部門』の役割」であった<sup>1)</sup>。副題の「内部統制システムを経営に活かす仕掛け」からも推察できるように、続発する企業不祥事の再発防止のための有効なフレームワークの一つとして内部統制を位置づけ、内部統制システムの有機的運用のなかで法務部門がどのような役割を担うべきかという問題について意見交換がなされたと思われる。経営法友会大会は第1回目の1980年から2年ごとに開催され、そのメインテーマとして大会当時の企業法務における最重要な課題を取り上げてきている。最近では、第12回大会(2002年)での「経営改革と法務—今求められるコーポレート・ガバナンスとは」、第13回大会(2004年)での「企業の社会的責任と法務—CSRへの法務部門の新たな取組み」、第14回大会(2006年)での「『内部統制』のあり方—法務部門の役割と課題」など、大会開催時の企業環境を如実に反映したテーマ設定となっていることが窺える。企業法務部門に約38年間従事した経験をもつ筆者として、企業法務部門の役割について考察してみたい<sup>2)</sup>。

## I. 法化の流れ<sup>3)</sup>

### 1. 問題意識

1968年4月に企業法務スタッフとしての道を歩き始めた筆者に与えられた最初の法務調査の課題は、「コンピュータ・プログラムの法的保護について」というものであった<sup>4)</sup>。当時、ソフトウェアには単独では値がつかず、ハードウェアのおまけとして

(バンドルされて) 提供されていた。コンピュータ・プログラムを特許法、著作権法、トレードシークレット、あるいは新法のいずれによって保護すべきか、まだ決着のついていない時代であった。無形のソフトウェアに対価を払うことがビジネスの世界でも容易には受け入れられていなかった。戦後20年以上が経過していたが、まだ企業の法務部門が単独では組織化されていない時代の経験である。

法化の流れとともに、工業所有権や無体財産権という表現は知的財産権に取って代われ、現在では知的資産の活用が、知財立国や知財立社に向けた官民の取り組みのなかで、最重要な課題となっている<sup>5)</sup>。欧米の先進企業から特許やノウハウのライセンス許諾を受け、追いつけ追い越せと自主技術を蓄積してきた製造業を中心とした日本企業も、やがて発展途上国の企業に対して技術輸出をし、また、クロスライセンスを通して、かつての師匠である欧米企業と肩を並べるレベルにまできている。しかし、IT時代を迎えて、技術を供与した弟子達が日本企業にとって大きな対抗勢力となる一方、ベンチャー企業や個人発明家が、コア事業に係る技術に関して有効な特許を振りかざして、大企業を脅かす存在となりつつある。こうした産業界における知財分野での変化は、法化社会の進展経過を示すものと言えよう。

また、法化の流れのなかで、企業法務部門の成長過程を「臨床法務から予防法務」へ、そして「企画・戦略法務」あるいは「経営法務」への変遷の経緯に代表させて語るのが一般的である。企業法務部門の発展は、筆者より一世代前の先達の能力拡大に歩調をあわせて、また、企業を取り巻く外部環境の変化に後押しされた形で実現されてきた。技術分野で欧米の先進企業をお手本として日本企業が学んできたように、企業法務分野においても、欧米の大企業における法務部門の在り方や、欧米の法律事務所における法務サービスから多くを学んで、企業法務部門はその存立基盤を構築してきた。その意味で企業の法務部門は、経営法務サービスに重心をおくべきという旧世代の法務の先達が描いていた理想的な姿に到達したのかもしれない。

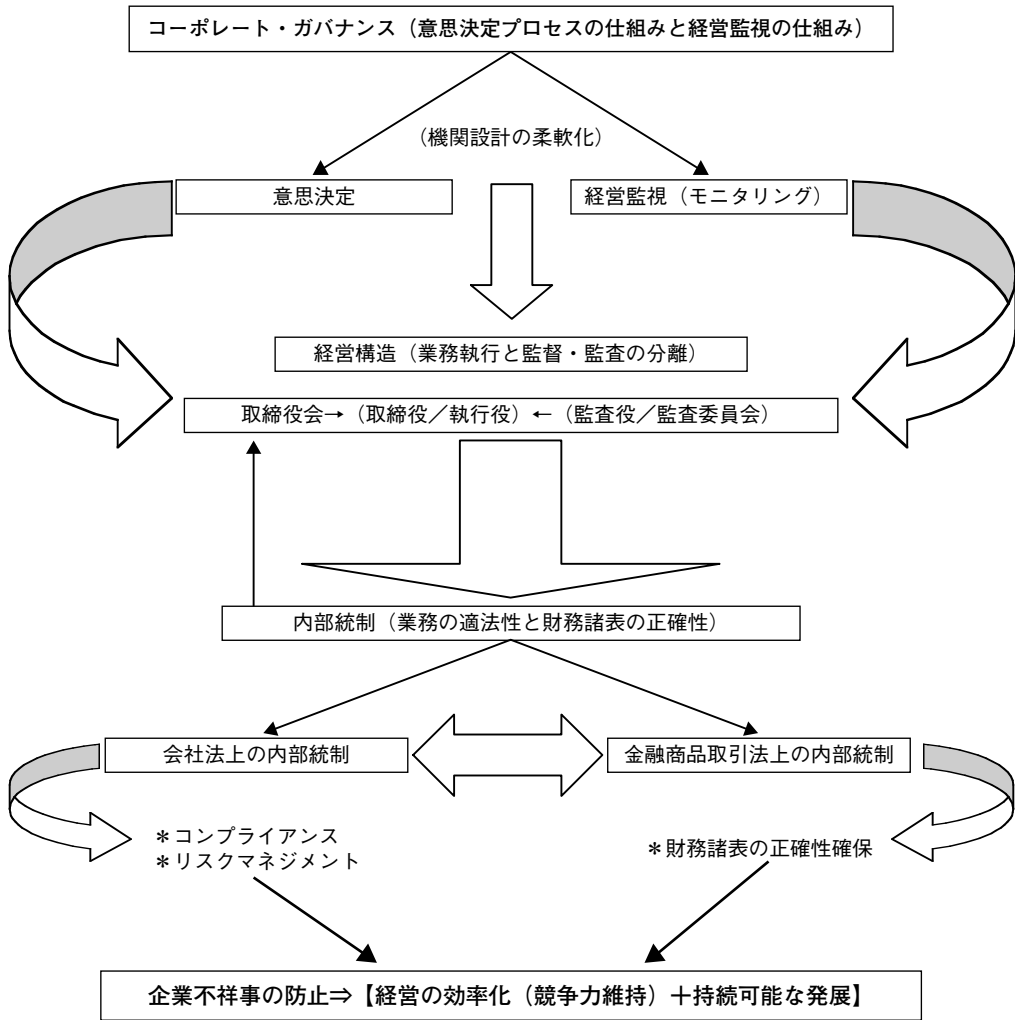
今後もこれまでに敷かれたレールの上を走っていけばよいのであろうか。事業活動のグローバル化への対応、知財立社への取り組み、後を絶たない企業不祥事の再発防止、企業買収に対する防衛、内部統制強化など、日本企業が持続可能な発展を実現していくうえで、企業の法務部門が果たすべき役割は一層大きなものとなっていくことであろう。欧米流のリーガル・プラクティスを後追いするだけでは、法務機能の向上は困難ではなかろうか。法化社会が進展し、ビジネス環境が激変する中で、法務部門をどのように強化していくかが企業経営において大きな課題の一つである。

## 2. 後を絶たない企業不祥事

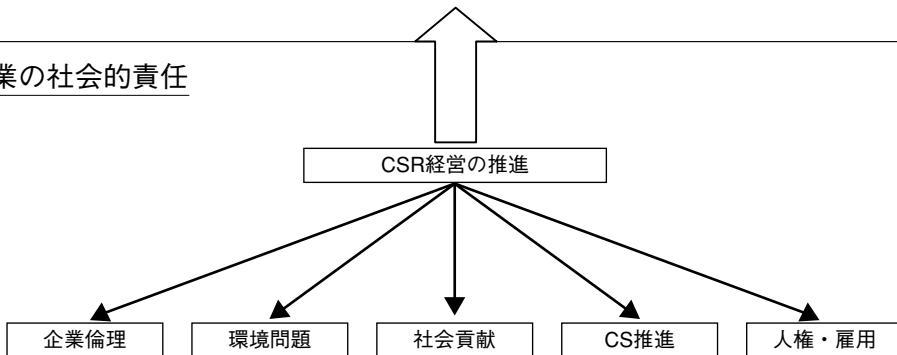
事業運営には、必ずと言っていいほど法的リスクが伴うものである。企業活動がグローバルなベースでの展開をみせる最近の状況下において、その法的リスクの広がりや深みは、ますます複雑化、多様化し、かつ、その予見が極めて困難になりつつある。法的なリスクも事業リスクの一つであるわけだが、日頃から違法経営の徹底に心がけていても、100%のリスク回避は不可能に近い。しかしながら、そうしたなかで、法的リスクの未然防止とダメージ・ミニマムのために法務部門が率先して最善の努力を尽くしていく必要があることは言うまでもない。企業不祥事は、この法的リスクを適切にマネジメントできなかったことに起因して発生することが多い。

法的リスクには大別して、1) 法令違反リスク、2) 契約違反リスクおよび3) 権利侵害リスクがある<sup>6)</sup>。これらの典型的な法的なリスクに加えて、企業が持続可能な発展を目指して生き残っていくには、第4のリスクとして「企業の社会的責任(CSR)を十分に果たしていないことから派生するリスク」のあることを指摘したい。バブル経済が崩壊した後、経営構造改革の一環として、危機管理(リスクマネジメント)、法遵守(コンプライアンス)、企業統治(コーポレート・ガバナンス)、内部統制(インターナル・コントロール)、企業の社会的責任(CSR)などをベースとした基本的フレームワークが矢継ぎ早に取り入れられてきたことは周知の通りである。とりわけ内部統制システムの構築のための取り組みには多大な時間と費用がかかることから、「コンプライアンス不況」と揶揄する声もある。確かに、魂の入らない形だけのコンプライアンス体制の構築に満足しているようでは意味がない。しかし、以下の図に示すように上記のフレームワークは、例外なく企業不祥事の続発が契機となって取り入れたものであり、その狙いは企業不祥事の防止である。企業には法的責任を全うすることは勿論のこと、企業市民として社会的責任(CSR)を果たしていくことが期待されている<sup>7)</sup>。

企業の法的責任



企業の社会的責任



## Ⅱ. 法務部門の位置づけ・機能<sup>8)</sup>

### 1. 企業不祥事と法務部門

これまでも、企業不祥事が起こると、必ず法務部門や本社機能にある管理部門の強化が叫ばれる。しかし、順風満帆のときには、管理部門が強いと、事業活動が硬直化し、新しい発想や創造性を損なうものとされ、組織リストラの対象とされるのが本社の管理部門である。法務部門もその例外ではない。これからも、同じ事が繰り返されるのであろうか。天災は忘れた頃にやってくるという。問題が起こってから法務部門の強化では効果が薄い。法務部門を強化し、法務スタッフの人員増加を図れば事業リスクを回避できるかといえば、必ずしもそうではなく、法務が万能であるわけではない。事業リスクをミニマムに押さえていくためには、法務部門と社内の他部門との密接な連携が不可欠である。また、内部統制システムの確立という観点からしても、事業部門と法務部門の連携が重要である。

一方、事業活動がグローバル化する中で国際法務を任せられる法務スタッフも、一朝一夕には育たないという実情もある。20、30年前なら、法律が若干理解でき、英語に多少堪能であれば、それなりに国際法務を担当できたであろう。むしろ、本格的に語学に堪能な者に法律を習得させる企業内教育が、国際法務スタッフ育成の早道であったかもしれない。しかし、現在では、法律に詳しく、英語にかなり堪能な者であっても国際ビジネスの最前線で通用する一人前の国際法務スタッフに容易には育たないのである。法律を知っていることは必要だが、知っているだけでは使いものにならない。また、法律についての十分な知識がなければ、法務要員として失格であることも自明である。所属する企業に関わる技術、製品、国内外の関係市場、競争状況等、法律の周辺領域に常に高い関心と研究心を持っていないと、社内の依頼部門から信頼される法務サービスの提供はできない時代になっている。

### 2. 法務部門の誕生

ここで、わが国における法務部門の発展過程を概観してみたい。独立した法務組織を有している企業においても、法務部署の前身は総務部文書課などである場合が多い。昭和50年代前半頃、わが国の企業が総務部から法務機能を分離独立させるにあたって、大別して2通りの選択肢があったと言えよう。一つは、取締役会や株主総会の事務局業務などの所謂「組織・機関法務」を総務部に残し、契約交渉、契約書作成、紛争処理などの所謂「取引法務」を業務の中心に据えての法務部、法規部等の名称の法務部

門を新設した組織作りである。もう一つは、組織・機関法務および取引法務の双方を旧来の総務部から完全に切り離し、新設の法務部門に移行させた選択肢である。後者が米国型のリーガル・デパートメントの機能に近い<sup>9)</sup>。しかし、わが国では多くの会社の法務部は前者の取引法務中心のものであるように思われる。経営責任を追求する株主代表訴訟への対応、コーポレート・ガバナンスの確立や内部統制システムの構築・運用などへの取り組みを考え併せると、筆者は法務関係業務を一元的にまとめて掌握した法務部門の組織化がベターではないかと考えている。

法務部門における仕事の振り分け、時に、組織作りとも関係するのが、国内法務と国際法務を分けるか否かである。事業活動がボーダーレス化している状況を持ち出すまでもなく、国内、国外の区別をすることは得策ではない。いずれの分野の法務問題でも自由に処理できる人材を計画的に育成することが望まれる。また、会社の事業ラインが複数あるような場合で、個々の事業で関係技術、製品、取引内容等が相当程度、異なるときは事業ライン毎に法務スタッフを割り当てることも考慮しなければならない。さらに、会社の規模や法的問題の発生程度にもよるが、PL問題、独禁法問題、M&A対応を専門に扱うような法務グループの編成も必要となろう。このことは、特定の法律分野に明るい法務スタッフを育成していくことにも繋がるものである。

### 3. 法務部門の役割

次に法務部門の典型的な役割を概観してみたい。

#### (1) 「臨床・治療法務」：発生した法律問題の処理に伴う法務サービスの提供

法務部門が提供する法務サービスの中で、もっとも古くからあり、基本的なものが臨床・治療法務サービスである。医療にたとえると、外科的療法ということになる。この法務サービスを軽視してはいけないが、法律問題の発生後、依頼部門から要請をうけて法務部門が受け身で動き出すことになるので、手遅れになることも多い。このことは、最近の企業不祥事の対応からも窺い知ることができよう。従って、このレベルの法務サービスの提供が中心となっている法務部門は、もはや時代遅れということになるだろう。

#### (2) 「予防法務」：法的リスクマネジメントおよび

##### 遵法経営維持のための日常的な法務サービスの提供

事業活動に伴う様々な法的リスクを回避し、あるいはこれを最小限に抑えるため、さらに遵法経営を維持していくためには、予防的観点からの法務サービスの提供が必



要である。こうした法務サービスは予防法務サービスと称されている。とりわけ、遵法経営徹底のためには新入社員から経営層までを対象に、それぞれのレベルに応じた継続的な法務教育の実施が必要となっている。法務教育によりカバーすべき分野の例としては、独占禁止法遵守（各種マニュアルの配付、説明）、PL対策（ニュースレターの発行、継続的啓発活動）、インサイダー取引防止（関係法規や社内規定の説明）、輸出入管理等に関するコンプライアンス・プログラム、企業秘密保持（社内規定の説明、マニュアルの配付）、情報セキュリティ対応<sup>10</sup>、法務基礎教育（新入・転入営業部員）、セクハラ・パワハラ等の人事・労務問題等をあげることができよう。株主代表訴訟対応、コーポレート・ガバナンスの在り方や内部統制システムの有機的運用などを念頭においた役員教育も有効であろう。また、役員に対する法務教育では、経団連が制定した企業行動憲章とその「実行の手引き」を教材にした反社会勢力からの企業防衛や企業倫理の確立などを取り上げていくことも必要である。

### （３）「企画・戦略法務」：法務知識の戦略としての活用、 守りから攻めの法務への転換

予防法務と表裏一体をなすものであるが、企画・戦略法務サービスの提供もこれからの法務部門にとって重要な取り組み課題である。例えば、重要なプロジェクトには早期の段階から法務部門が参画していることが望ましい。しかし、現実には具体的な法律問題の所在が予見されていない段階で法務部門の参加を歓迎しない部署があることも事実である。法務部門が関与すれば、事業ラインの運営に大きなメリットがあることを日常の法務サービスの提供を通じて地道に訴え続け、依頼部門からの理解と信頼を得る以外に道はない。通商問題、知的財産権の活用、M&A（買収防衛策の立案を含めて）など、グローバルな観点から法務部門が知恵袋としてその機能を発揮できる分野は枚挙にいとまがない。

### （４）管理型法務機能から経営サポート型法務機能（提案型法務）へ重心移行<sup>11</sup>

法務部門の機能は、臨床・治療法務から予防法務へ、さらに企画・戦略法務へと拡大しているが、別の切り口からみると、管理型法務機能から経営（事業運営）サポート型法務機能へと重心移行しているといえよう。遵法意識の徹底、法的リスクマネジメント等を中心に据え、カスタマーフォーカスのマインドを持ちながら、経営戦略等の立案過程や意思決定の節目に参画し、事業上のプライオリティーを踏まえ、法務面での最適な選択肢を依頼部門に対して示していくことが求められている。事業活動のグローバリゼーションの進展、デジタル化・ネットワーク化の拡大、規制緩和の動き、雇用の流動化現象（労働問題）、持株会社解禁や株式持合い状況の変化、企業の自己責任に立脚した経営への脱皮、コーポレート・ガバナンスの確立や内部統制システム

構築の重要性等を念頭におきながら、これらと企業法務との関り合いをタイムリーに探求していくことが急務である。また、立法と企業法務の観点では、ただ単に立法動向をフォローするのではなく、経団連などの外部団体を通じて、積極的に意見具申を行っていくことが益々必要となっている。さらに、IT時代における法務部門のあり方を、情報収集、情報共有、情報発信などの面から改善を加え、常に信頼性の高い法務サービスの提供できる体制を整えていかねばならない。

### Ⅲ. 法務部門の当面する課題と対策

#### 1. 予防法務機能の強化の難しさ

どの企業も不祥事を起すまいと日々努力をしているはずであるが、過去10年の間に不祥事に巻き込まれていない一流企業を探すのが難しい。不祥事を報道するマスコミ機関もまた例外ではなく、ここでも不祥事が起こっている。企業不祥事の根底にあるものは「人間の弱さ」である。この弱さは、有史以来のもので、いかに科学や技術が進歩しても克服できるものではない。世の中から殺人や窃盗を根絶できないように、企業不祥事の完全な撲滅も残念ながら不可能であろう。しかし、不祥事の予防や再発防止にむけた企業努力を放棄するわけにはいかない。企業不祥事を回避するための王道はなく、「備えても、備えても、憂いあり」というのが企業関係者の実感であると思うが、ここでは、法務部門における課題の一つとして、予防法務機能の強化の難しさについて考察してみたい。

前述のように法務部門には、臨床機能、予防機能および戦略機能<sup>12)</sup>がある。しかし、いまだ、問題が起こってから法務部門が動き出すという所謂臨床・治療法務レベルに留まっている企業が多い。痛い目に遭わないと、予防法務の重要性を認識できないということになろう。こうしたことの背景にあるのは、予防法務活動の成果の測定が難しいということであろう。確かに、大きな法律問題を抱えていないことが、予防法務活動の直接の成果なのか、あるいはたまたまそういう状況になっているかの判断は難しい。他方、発生した複雑な法律問題を手際よく処理した際（臨床法務）の手腕は、ビジュアルで、経営トップに対するアピール度も高い。経営トップに対するパフォーマンスが評価の尺度になりやすいのである。成果主義を中心とする最近の人事制度の下では、確かな眼力に基づき成果を公平に評価するシステムが担保されなければ、地道な予防活動に従事しているスタッフのやる気を失わせることになる。法務部門が万能ということではないが、法務部門が事業ライン部門と緊密に連携することにより、



より有効なコンプライアンス体制の構築とその運用が可能となろう。

## 2. グローバリゼーションの進展と企業法務の広がり

次に法化社会への流れが加速してきた過程で、企業法務の守備範囲がどのような広がりをみせたかにつき概観する。そうした守備範囲の拡大に対応できる法務スタッフをどう育成し、法務部門をどのように管理・運営していくかが、大きな課題であることは多くの企業法務部門において認識されている。

- (1) まず、法令調査の分野では、単純な国内法の調査からグローバル・スタンダード等を視野にいれた比較調査（欧米や中国）が必要となっている。
- (2) 契約実務においては、契約書の作成・検討というデスクワークから契約交渉への参加、また、プロジェクト立案段階からの早期参画が求められている。
- (3) 輸出取引は、かつての単純な機器の輸出から機器に加えて技術の輸出、さらにはこれに資金を付け加えたベンダーファイナンスへと拡大している。輸出というより事業進出（事業撤退を含めて）という質的变化が見られる。また、輸入取引も機器の輸入から、現在ではいかに安く、そして品質のよい部材を全世界で調達するかという活動となっており、コスト低減の重要な一翼を担っている。
- (4) 技術取引の分野では、従前の欧米からの技術導入から発展途上国への技術移転へ、そして欧米の一流企業との間ではクロスライセンス形態による技術取引が主流となっている。また、契約対象の知的財産権もハードウェアに関する特許権からソフトウェアに関する著作権が中心である。
- (5) 紛争解決では、示談・和解のレベルから通商問題、そしてリスク管理・危機対応あるいは企業倫理に関するものなどが重要案件となっている。また、紛争の対象も契約違反は、もとよりPL、環境、知的財産、経営責任（株主代表訴訟）と変化している。
- (6) 人事・労務関係では、不当解雇・不当労働行為中心から不当差別、セクハラ、パワハラ、過労死などの紛争が主流となっている。
- (7) 会社設立実務では、単純な子会社設立から合弁会社設立、株式交換（TOBなどを含む）や会社分割などの手法を用いたM&Aが最先端の業務となっている。
- (8) 機関関係の法務分野でも、株主総会・取締役会の事務業務から意思決定プロセス、コーポレート・ガバナンスのあり方（機関設計）、内部統制システムの構築とその有機的な運用などを視野に入れた業務への取り組みが必要である。

- (9) 証券法務関係では、名義書換や配当金支払等の株式実務から資金調達関連の法務、インサイダー取引防止、さらには株式公開（IPO関連）や海外証券取引所への上場手続きも守備範囲に入れる必要もある。また、企業買収防衛対策の構築などの法務が重要になっている。
- (10) 最後に法律相談を例にとってみても、相談相手が実務担当者レベルから経営トップを含む経営幹部層をもカバーするところにかけている。

### 3. 企業倫理の確立と企業法務の役割

#### (1) 企業不祥事と企業倫理

1996年後半から1998年にかけて、わが国を代表する証券会社、銀行、電機メーカー等において総会屋等との不正取引が次々と発覚した。2000年代に入ってから、粉飾決算、談合問題、欠陥自動車や原発トラブル隠し、情報漏洩・流出、保険金不払い、インサイダー取引、食品をはじめとする各種の偽装問題など、枚挙にいとまがないほどに不祥事が続発していることは周知のとおりである。企業不祥事の発生は、とりわけ、バブル経済が崩壊した頃から、顕著となってきた。一連の不祥事では、わが国の国際的な信用は大きく揺らぎ、また、当事会社に浴びせられる社会的批判や事業機会損失の度合いは、かつて日本企業が経験したことのないほど深刻なものである。しかしながら、不祥事を起こした企業のなかには、他山の石に学ぶどころか自山の石にも学ばずに、再発防止ができないところもある。こうした現状を目の当たりにして、抜本的な構造変化が日本の経済、社会システム等において実現されない限り、企業不祥事を撲滅していくことは容易ではない。生き残りをかけたグローバルベースの熾烈な競争が今後も続いていくなかで、遵法経営を徹底し、厳格な企業倫理を確立していくことは焦眉の急となっている。

#### (2) 企業不祥事の背景

企業不祥事の背景の一つとして、市場シェアの拡大やコスト削減を重視し過ぎてきた企業体質をあげることができる。売上や利益の拡大に目がくらみ、違法性を充分認識しながら、発覚することはあるまいとの希望的観測のもとで、違法行為や倫理に反する行為に走ってしまうケースが目立っている。また、「他社もやっているから」という理由づけで、自らに言い聞かせ、悪の慣行に逃げ込んでしまうことも多い。もう一つの企業不祥事の背景として、目に見える定量的な成果を偏重しがちな能力至上主義がある。社内での競争を勝ち抜くために不正な行為に手を染める傾向があることは否めない。また、事の本質を闇から闇へと葬り、金銭で揉め事を解決しようとする体質が蔓延しているように見受けられる。さらに、会社の信用を害することが明らかな負

の情報は、当然これを隠そうとする。そんな隠蔽体質が、事態の收拾をより困難なものとすることが多い。

こうした企業不祥事の背景に共通して見え隠れするものは、上記Ⅲ 1で述べたように「人間の弱さ」である。具体的には、自分が良ければ、それで良いという島国根性、フェアネス精神の欠如、正直者がばかをみるとの思い込みなどが、その例である。これが遵法精神や倫理観の欠如につながっていると考えられる。個人が会社という大きな組織の中に埋没してしまうと、個人的な道徳が麻痺してしまうことがある。従って会社における道徳や所謂企業倫理というものは、意識的に向上させていく日頃の努力（啓発活動）がないと、結局のところ低レベルのものになってしまうものなのである。事業活動のグローバル化が進展するなかで、所謂グローバル・スタンダードを視野に入れた諸制度の再構築が、わが国に求められている。企業倫理の確立は、21世紀における生き残りの条件の一つであり、世界的なビジネス・ルールを遵守できない企業は相手にされなくなることであろう。意思決定システムを含むコーポレート・ガバナンス構造、市場でのフェアな競争、コンプライアンス・プログラムの制定とその普及、情報ディスクロージャー対応、情報セキュリティ問題や環境問題への取り組みそして内部統制システムの構築・運用、買収防衛対策などの各分野で企業法務が果たすべき役割は大きい。また、企業倫理の確立には法的武装が不可欠である。経営のトップから従業員一人一人に至るまでルールを遵守し、かつ、そのルールの背後にある精神についても十分に理解する必要がある。そのためには、各種の地道で継続的な啓発・普及活動が必要であり、法務教育もその重要な一つである。

### （3）企業行動の再点検

企業が遵法経営に徹するのは当然のことであり、事業環境が極めて厳しい現況においてこそ、各企業において、今一度、企業行動の総点検を行い、経営のトップが率先して遵法精神をしっかりと身につけ、これを社内においても周知徹底していくことが肝要となっている。今こそ、各企業において、まずトップの意識改革、さらに経営の透明性、企業行動の公正性が求められ、そして株主、顧客、従業員、地域社会等のステーク・ホルダーとの間に相互信頼関係を確立していくこと（CSR経営の推進）が、企業が持続可能な存在として発展していくために要請されている。不祥事が発生したときに取られる典型的な行動は、まず隠すことに始まり、隠し通せないと、担当者から課レベルへ、さらに部レベルへと問題が上にあがっていく。ついには企業全体にとっての大問題であることを認識するが、その段階でも問題を穏便に処理することに汲々として、事態の抜本的な解決策が講じられないことが多い。

こうした対応ではすべてが後手に回り、手遅れになってしまう。不祥事に卷込まれた企業は当然のこと、不祥事に卷込まれていない企業においても転ばぬ先の杖として予防的観点から魂の入った能動的な体制を構築しておくことが必要であり、法務部門や内部監査部門の充実・強化も当然、その一つにあげられよう。企業における今後の課題は、不祥事の再発防止にむけて企業がその行動に対してどのようなチェック・アンド・バランスシステムをいかに構築していくかにある。それが、まさに内部統制システムの構築とその有機的な運用ということである。こうした組織改革を可能にするのは、企業の経営者をおいてほかにない。また、企業の法務部門を含めて本社スタッフは、単に知識として法令に通じているだけでなく、規制緩和に伴う自己責任の時代にふさわしい企業倫理の確立と意識の改革を社内に訴え、経営トップをも指導する気概と不断の努力が求められている。

#### (4) 求められる企業法務スタッフ像

法務スタッフの多くは、法学部出身者（今後は司法試験合格者やロースクール出身者を含めて）であるが、大学の法学部の授業から学んだことは、血となり、肉となり法務活動の源を支えるものであることは、筆者の経験からも、確信をもって断言できる。確かに、リーガルメモランダム の書き方、契約書のドラフティング、契約交渉の技術など、企業の法務スタッフとして必要な実務的な訓練を大学の法学教育のなかで受けているわけではない。こうした基本的な技量は、企業法務の実践の場でのトレーニングを通じて養われるものである。大学で会社法の講義を受講しただけで、新会社設立の 手続や買収防衛策の立案が可能となるわけではないし、また契約法を学んだからといって、合弁契約書や技術ライセンス契約書がすらすらと作成できるとも限らない。しかし、企業サイドにおいては、新卒の法学部出身者が入社後直ちに法務スタッフとして即戦力となることを期待していない場合が多い。大学での法学教育をしっかりと受け、健全なリーガルマインドをベースにした構想力を身に着けていれば、企業法務の担い手として会社にとってかけがえのない戦力になりうるはずである。ここで、これからの法務スタッフのあるべき姿を筆者なりに探ってみると、概ね次のようになる。

- ① ただ単に“NO”というのではなく、“現実的”な代替案（“知恵”）を示すことのできるスタッフであること。社内の依頼部門の知恵袋的存在であること。
- ② 専門分野の“強さ”とともに周辺領域にも明るい頼りがいのあるスタッフであること。
- ③ 法務の単なる「職人」であってはならないこと。
- ④ 時には悪役となり、苦言を呈することができるスタッフであること。単なる番

犬にはならないこと。

- ⑤ 事業ラインと一緒に悩み、考える協調性のあるスタッフであること。外部の弁護士との棲み分けが必要である。
- ⑥ 国際性とバランス感覚を備えたスタッフであること。グローバル・スタンダードを基本に据えること。

従前から法務スタッフが仕事をするうえで、イージー・ゴーイングなやり方が二つあると言われている。一つは、事業ラインからの検討依頼に対して、言下に「“NO”、それはやめておきなさい!」と、常にストップをかけるタイプである。もう一つは、その逆で、さしたる検討もせず、「問題ない。どんどん進めなさい」と安易に“YES”を連発し、依頼部門に迎合しがちな法務スタッフである。法務スタッフは、時には悪役となり、苦言を呈することが求められており、はっきりと“NO”と言わなければならないことも多い。しかし、“NO”と言うときには、必ず現実的な代替案、すなわち、知恵を事業ラインや経営層に示すことが期待されていることを忘れてはならない。このためには、法務スタッフは専門性の強化に努めるとともに、周辺領域についても幅広く関心をもち、バランス感覚に研きをかけなければならないのである。そこにいたる過程においては、多くのハードルを乗り越える必要があることは言うまでもない。グローバルな視点に立ち、確かな問題意識を持った間断なき地道な努力が、企業の法務部門に求められることになる。

## おわりに

法務活動を揶揄した見方に法務部門は、「寝た子を起す」ところというのがある。しかし、寝た子は必ず起きるのではなかろうか。今は、問題が発生してから法務部門に駆けつける時代ではない。経営者は、不祥事や紛争などの揉め事を手際よく処理したというような目に見えるところだけを過度に評価することがあってはならない。法化社会のなかにあっては、法務の予防的機能を基本とし、企画・戦略機能を強化していくこと、あるいは守りの法務部門から攻めの法務部門へと変身していくことが肝要である。企業経営にアゲンストの風が吹いているときには、どの企業も真剣に法務部門強化の努力を行う。ところが、これまでは、時間の経過やフォローの風が、企業における危機意識を弱め、問題を先送りにする風潮を助長してきたことも否定できない。もはや、こうした甘えの姿勢は国際的には、当然のこと、日本社会においても許されるものではなくなった。昨今の一連の企業不祥事を他山の石として、各企業が自戒し、



法的武装をしながら企業倫理の確立に努めていくことが不可避である。企業の社会的責任とは、その法的責任の終わるところから始まるということを肝に銘じ、企業の倫理的使命を改めて認識しなければならない。法化の流れが確実に加速しているが、ただ単に法遵守の側面だけではなく、企業倫理を含めた周辺領域において企業の法務部門の真価が問われていると言えよう。繰り返し述べてきたとおり、法務活動は予防的機能から、これをさらに提案型の企画・戦略法務機能へと拡大し、事業経営を支えて行くことが期待されている。

進展中のIT時代における一つの潮流は、従来の箱もの（すなわちハードウェア）中心の事業からソリューション（すなわちソフトウェア）を提供する事業に移行していることである。ハードウェアの時代には、常に組織が一丸となって行動する集団主義的な取組みが企業活動において大きな効果をあげてきたが、ソフトウェアの時代には組織としての縛りを少し緩めた「やわらかな個人主義」が大きな成果をもたらすことになると言われており、またそこには新たなリスクの到来も予見される。しかし、ソフトウェアの時代は、まさに次代をになう若者達の時代であり、ハードウェアの時代とは異なる法化の流れに変化が見られることであろう。法化社会がどのような進展をみせようとも、企業の法務担当者が間断なき自己研鑽に励み、世界に通じる真の実力と「誠実さ」を蓄えることにより、企業法務の機能を存分に発揮していくことを期待したい。それが企業の健全で持続可能な発展に必ず貢献するものであると筆者は考える。

## 注

- 1) 第15回経営法友会大会パンフレットより。「経営法友会」は、法務担当者をおく1,000社を超える会員から構成される団体で、1971年に発足した。詳しくは、<http://www.keieihoyukai.jp/>参照。
- 2) 筆者が企業法務の課題について述べたものとして牧野 [1996] 93頁～96頁および牧野 [1998] 63頁～67頁を参照。
- 3) 「法化」「法化社会」については、日本法社会学会 [2007]、吉田 [2006] など参照。
- 4) 法的保護が明確に確立されていない時代のコンピュータ取引をめぐる法律問題について、牧野 [1978] 31頁参照。
- 5) 牧野・相澤 [2008] 113頁～134頁参照。
- 6) 長谷川 [2007] 参照。
- 7) 牧野 [2008] 19頁～22頁参照。
- 8) 花水・三浦・土屋 [2008] 255頁～275頁参照。
- 9) 企業法務部門の実態については、社団法人商事法務研究会・経営法友会 [2006] 参照。
- 10) 牧野・相澤 [2007] 65頁～90頁参照。
- 11) 久保利 [2007] 参照。
- 12) 福原 [2007] 参照。

## 参考文献

- 久保利英明 [2007], 『経営改革と法化の流れ』(商事法務)
- 社団法人商事法務研究会・経営法友会 [2006], 『会社法務部【第九次】実態調査の分析報告』(別冊NBL 113号)
- 中山信弘 [1992], 『ソフトウェアの法的保護(新版)』(有斐閣)
- 日本法社会学会編 [2007], 『「法化」社会のゆくえ』法社会学67号(有斐閣)
- 長谷川俊明 [2007], 『リスクマネジメントの法律知識(第2版)』(日本経済新聞社)
- 花水征一・三浦哲男・土屋弘三 [2008], 『企業取引法』(商事法務)
- 福原紀彦編集代表 [2007], 『企業法務戦略』(中央経済社)
- 牧野英克 [1978], 「コンピュータ情報の取引」ジュリ 658号
- 牧野英克 [1996], 「企業法務の課題と展望」商事法務1411号
- 牧野英克 [1998], 「企業法務の当面の課題」商事法務1479号
- 牧野英克 [2008], 「企業不祥事の再発防止にむけて」十六銀行経済月報648号
- 牧野英克・相澤吉勝 [2007], 「情報セキュリティ事故再発防止策についての考察」(中部大学産業

牧 野 英 克

経済研究所『産業経済研究所紀要』第17号

牧野英克・相澤吉勝 [2008], 『『知財立社』に向けての実務上の諸問題』(中部大学産業経済研究所『産業経済研究所紀要』第18号

吉田勇編著 [2006], 『法化社会と紛争解決』熊本大学法学会叢書7 (成文堂)