

2024年12月23日

## 経営戦略コンサルの立場からみた法務・コンプライアンス部門のあるべき姿の実現方法

のぞみ総合法律事務所  
弁護士 金光 祐希

### 第1 はじめに

近年、ビジネスの多様化に伴い関連する法令等の規制が複雑化するとともに、グローバル対応が避けられない状況となり海外の規制にも留意する必要があるなど、法務・コンプライアンス、そしてその担い手である法務・コンプライアンス部門の重要性が急激に高まっています。

コンプライアンス違反が多額の損害賠償や一部の企業活動の自粛につながるなど、ビジネスへ大きな影響を与えるだけでなく、コンプライアンス体制を整備していることが、投資家が投資を行う際の重要な判断要素になるなど、法務・コンプライアンスは企業価値に直接的な影響を与えるものとなっています。

筆者は弁護士であり、法務・コンプライアンス部門を法律事務所からサポートするとともに、経営戦略コンサルタントとしての経験を活かし、コンプライアンス体制の整備をサポートして参りました。

以上のような背景・経験を踏まえて、法務・コンプライアンス部門の体制を見直す際のきっかけの1つとして、経営戦略コンサル的なアプローチにて法務・コンプライアンス部門や法務・コンプライアンスパーソンのあるべき姿を設定し、その実現のために必要な施策を検討するための考え方を紹介したいと思います。

本稿は、法務・コンプライアンス部門のあるべき姿を提示することを目的としたものではなく、経営戦略コンサルタントが通常用いるあるべき姿の実現のための思考方法を共有することを主たる目的としています。このような考え方は、企業があるべき姿を実現するために必須なものであるだけでなく、個人が仕事を効率的に行うことや、私生活における目標を実現する際にも生かせる汎用的な考え方です。まずは、第2であるべき姿の実現方法に関する一般的な考え方について紹介し、次に第3でこのような考え方を法務・コンプライアンス部門にあてはめた場合の簡単な例を紹介したいと思います。

### 第2 あるべき姿の実現方法

#### 1 あるべき姿とは

あるべき姿とは、理想とする状態や目指すべき姿を意味します。何か行動を行う際には、必ずゴール(=あるべき姿)があるはずですが、実際には、あるべき姿を実現する

ための手段(=施策)に意識が集中し、あるべき姿が意識されていないことが少なくありません。そもそもあるべき姿について、全ての企業にあてはまる一律の回答があるわけではありません。あるべき姿は、各企業が置かれている具体的な状況や各企業の目的に応じて決まるもので、各社に応じた千差万別の回答があります。

企業が大きな改革を行う際に失敗する原因として、あるべき姿を設定しないままに施策を導入してしまうことや、自社の実態に沿っていない画一的なあるべき姿を目標に設定し、それを実現することを目指したことで、結果として実態に沿っていない施策が導入されてしまい、思った通りの効果が得られないということが多くあります。

このように、特に大きな改革を行う際は、手間はかかりますがまずは自社に沿ったあるべき姿を構築することが非常に重要になります。本稿で紹介する考え方を参考に、自社の法務・コンプライアンス部門のあるべき姿について関連するメンバーと議論することで、あるべき姿や課題を浮き彫りにすることができると思われます。また、営業部などの他部門の人員を交えてこのような議論をすることで、より全社的に必要な法務・コンプライアンス部門のあるべき姿が見えてくると考えられます。

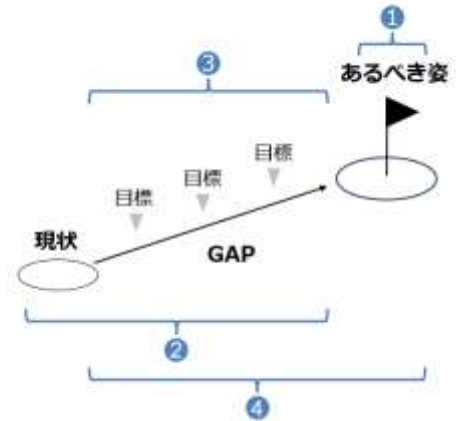
## 2 あるべき姿を実現するためのステップ

あるべき姿を実現するためには、目指すべきゴールである「あるべき姿」を設定し、現状から逆算して必要な施策を策定して、その施策を実行していくことが必要となります。具体的には、①あるべき姿の設定⇒②現状分析⇒③施策の策定⇒④実行・モニタリング・修正の4つのステップを経ることで、あるべき姿を実現することができます。

このような4つのステップは、ごく当然のこのように感じられますが、実際にこの4つのステップを実行することは非常に難しいというのが筆者の実感です。最近よく見聞きする、大手企業において大規模な予算を用いて数年の時間を要して導入したシステムがうまく機能しないという事例においても、この4つのステップが遵守されておらず、あるべき姿が適切に設定できていなかったことが失敗の原因であったということが少なくないです。

一見当然のように思える基礎的な事項ほど、常に意識し続けていないと実行することが難しいと考えられます。4つのステップの中でも、特に①あるべき姿の設定が重要です。

### あるべき姿達成のステップ



## 3 各ステップ

ここで、あるべき姿を実現するための4つのステップを詳解したいと思います。

### (1) あるべき姿の設定

あるべき姿の設定にあたっては、①自社に合ったあるべき姿を②言語化することが重要です。漠然としたイメージを持つだけでなく、言葉で説明できるということが非常に重要です。言語化できない事項は、本当の意味で理解できていないということです。そのような目標を実現することは不可能に近いと言えます。

具体的なあるべき姿の設定方法として、まずは、固定観念にとらわれず、こうありたいという姿を自由に想像してみます。その上で、具体的に何年後にこの姿を実現したいかを設定します。このような期限を踏まえて、あるべき姿を実現可能な現実的なものへと進化させます。

このとき、あるべき姿を想像するだけでは、実現可能な現実的なものへ進化させることは困難です。ある程度、あるべき姿が設定できたら、次のステップである現状分析に移行し、現状とあるべき姿を比較しながら、あるべき姿を進化させることが重要です。

### (2) 現状分析

あるべき姿と比較し、現状がどのような状態にあるかを分析します。このとき、あるべき姿と現状のギャップを明確にすることが重要です。どのようなギャップがあるのか、どの程度のギャップがあるのかをしっかりと意識する必要があります。

実際にあるべき姿と比較してみると、例えば、法務部門の存在意義が明確でなかったり、ITシステムが導入されてはいるものの適切に活用できていなかったりと、これまで見えてこなかった課題が見えてきます。全ての点において、あるべき姿と比較

してギャップがあるわけではなく、既に達成できている事項もあるかと思えます。また、ギャップがある事項についても、法務部門がない企業が3年後にグローバルな拠点まで連携した法務部門を設立することなど、現実的に達成が難しいものや、達成は可能であるが多大な期間やコストを要するものが見えてくると思えます。

### (3) あるべき姿を実現するための手段(=施策)の策定

あるべき姿と現状のギャップを埋めるために必要なものは何かという観点から、必要な施策を検討します。人員数の増員など、あるべき姿と現状のギャップが分かれば必然的に見えてくる施策もあります。他方で、実効性のある契約書締結のフローの確立など自社だけでは検討が難しい施策もありますので、施策の策定に当たっては、外部のリソースや他社事例などを参考にすることも有益です。

施策を策定する際には、あるべき姿の実現までいくつかのマイルストーンを設定し、小さな目標を設定することが重要になります。1つの施策をいくつかに分解し、各マイルストーンにおいて小さな目標を実行していくことが、最終的なあるべき姿を実現するために必要となります。

### (4) 実行・モニタリング・修正

施策を実行していきます。この際に、あらかじめ設定しておいたタイミングで振り返り(=モニタリング)を行い、施策の達成度を確認し、必要に応じて施策を修正する必要があります。実際に施策を実行してみると、思いもよらない障害があったり、施策の実現が困難であることが発覚したりすることも多々あります。このようなモニタリングを行わずに、長期間のプロジェクトを予定どおりに実現させることは不可能に近いと言えます。

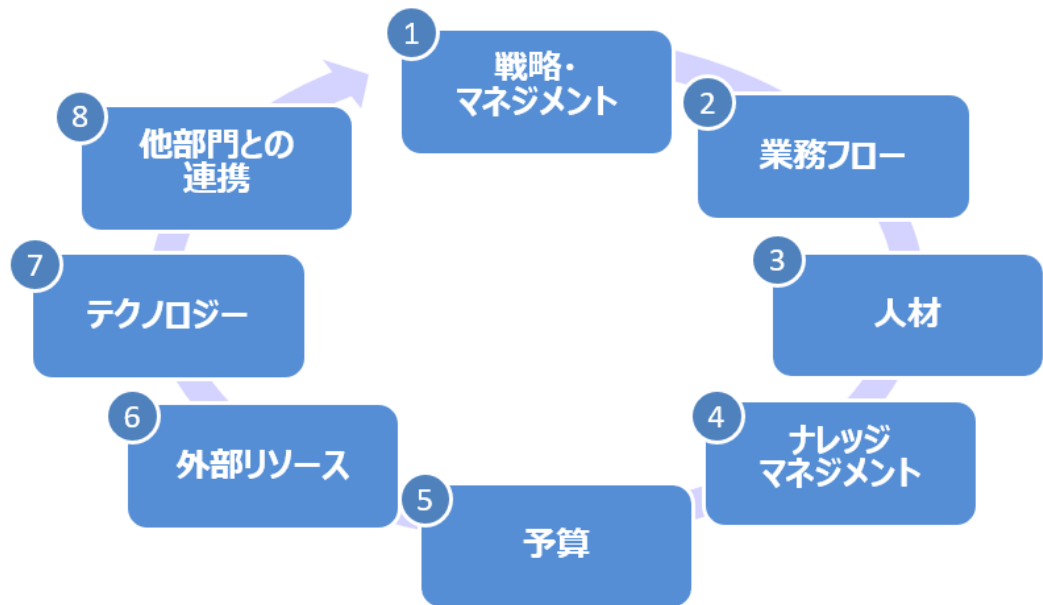
## 第3 法務・コンプライアンス部門のあるべき姿

ここで、第2で記載した考え方をを用いて、法務・コンプライアンス部門のあるべき姿の実現方法について検討してみたいと思います。

### (1) 法務・コンプライアンス部門のコア・コンピテンシー

現代の法務・コンプライアンス部門が有すべき重要な要素(コア・コンピテンシー)として、①戦略、②業務フロー、③人材、④ナレッジマネジメント、⑤予算、⑥外部リソース(法律事務所の活用等)、⑦テクノロジー、⑧他部門との連携の8つの重要な要素があると考えられます。

あるべき姿を検討する際に、何らのきっかけもなしに検討することは非常に困難であるため、例えばこれらの要素をベースにあるべき姿を検討することが考えられます。



## (2) あるべき姿と現状の例

このような観点から、一般的な法務・コンプライアンス部門の課題として考えられるものとして、例えば以下のものが挙げられます。

	過去から現在の姿	将来のあるべき姿
戦略・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法務部門の存在意義が言語化されておらず、場当たり的に対応を行っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法務部門のミッションが明確化されており、目標・活動計画等が策定・遂行されている</li> <li>■ 法務部門の業務分掌・職務分掌が明確に言語化されている</li> </ul>
業務フロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 相談・不祥事が発生するごとに個別対応をしている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 実効性のある契約書締結・法務相談のフローが確立されており、他部門に十分周知されている</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法務・コンプライアンスを専属で担当する人材がいない</li> <li>■ 評価方法があいまいで、モチベーションを維持しにくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 優秀な人材が確保され、適切に教育・育成されている</li> <li>■ 成長を促す評価システムが導入されている</li> </ul>
ナレッジマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 過去の契約書等は保管しているが、情報等を整理・分析していない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 情報・知識・ノウハウ・経験・スキル等が法務部門全体に共有されており、新規案件に応用できる</li> </ul>
予算	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 有事の際に臨時で費用が拠出される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 法務部門に新たな施策を実行するための予算が与えられている</li> </ul>

外部リソース	<ul style="list-style-type: none"> <li>古くから顧問契約を締結している法律事務所があるが、うまく活用できていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前に外部リソースの情報を正確に把握し、計画的・効率的に外部のリソースを活用できている</li> </ul>
テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合他社が導入しているものを導入している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要な IT システムを導入し、適切に活用できている</li> </ul>
他部門との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>法的問題が発生し初めて法務部門に相談する</li> <li>法務部門が法令違反等の規制に関する見解のみを提供している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実行前段階から能動的にビジネスに関与している</li> <li>ビジネスを理解したうえで即時に法的提案ができる</li> </ul>

### (3) 施策例

以上のあるべき姿を実現するための施策として、例えば以下のものが挙げられます。

ここでは施策の概要を示していますが、実際にはこれらの施策を細分化し、より具体的なタスクに落としこんでいく必要があります。例えば、「契約書の雛型化」においては、まずはよく使用する重要性の高い契約書を洗い出し、ビジネス上の力関係を踏まえてこちらの雛形を用いることが可能かどうかを検討し、これらの要件を満たす契約書を雛型化するというタスクに細分化することができます。

	将来のあるべき姿	施策
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>法務部門のミッションが明確化されており、目標・活動計画等が策定・遂行されている</li> <li>法務部門の業務分掌・職務分掌が明確に言語化されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法務部門の方針・目標の策定・周知</li> <li>法務部門の目標の振り返り・事業部門への報告</li> </ul>
業務フロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>実効性のある契約書締結・法務相談のフローが確立されており、他部門に十分周知されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約書の雛型化</li> <li>契約書締結・法務相談の業務フローの確立</li> <li>他部門への説明会</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材が確保され、適切に教育・育成されている</li> <li>成長を促す評価システムが導入されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育・育成制度の構築</li> <li>能力向上のための評価システムの構築</li> </ul>
ナレッジマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報・知識・ノウハウ・経験・スキル等が法務部門全体に共有されており、新規案件に応用できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ノウハウのデータベース化</li> <li>検索システムの構築</li> <li>社内勉強会の実施</li> </ul>
予算	<ul style="list-style-type: none"> <li>法務部門に新たな施策を実行するための予算が与えられている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップマネジメントを巻き込んだ議論</li> <li>過去事案の収集</li> </ul>
外部リソース	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前に外部リソースの情報を正確に把握し、計画的・効率的に外部のリソースを活用できている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界マップの作成・コネクションの確立</li> <li>セミナー・イベントの開催・参加</li> </ul>

テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 必要な IT システムを導入し、適切に活用できている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>業務フローの整理</b></li> <li>■ 生産性を向上するための IT・システムの導入</li> </ul>
他部門との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 実行前段階から能動的にビジネスに関与している</li> <li>■ ビジネスを理解したうえで即時に法的提案ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>他部門のニーズ調査</b></li> <li>■ <b>ユニット性・他部門との人材交換制度の確立</b></li> <li>■ 他部門を含む全社員の研修</li> </ul>

#### (4) 実行・モニタリング・修正

施策が定まれば、第 2(4)で記載したとおり、モニタリング・修正を行いながら施策を実行していきます。

### 第 4 具体的な検討の進め方

以上の 4 つのステップは基本的なことのようには見えますが、実際に実践することは非常に難しく、何から手を付ければよいかかわからないという企業も多いと思います。そのため、企業の規模や法務・コンプライアンス部門の整備体制に応じた検討の進め方の例をご紹介します。

#### (1) 中小規模の企業

法務・コンプライアンス部門が存在しておらず、契約書のレビューやコンプライアンスに関する問題が発生した場合に、総務部などが臨機応変に対応しているという企業も多いと思います。

そのような場合に、いわゆる理想的なあるべき姿を一気に実現することは現実的でないことも多いと思われます。そのため、まずは 1 つのコア・コンピテンシーや現在抱えている課題に絞って、あるべき姿を検討することが考えられます。例えば、契約法務の観点から見たあるべき姿を検討すること、ハラスメント対応に関するあるべき姿を検討すること、他部門との連携に関するあるべき姿を検討することなどが考えられます。

#### (2) 大規模の企業

大規模の企業においては、法務・コンプライアンス部門があり、豊富な人員が存在しており、既に多くの施策が実現されているところかと思えます。他方で、急激な環境の変化に対して場当たりの対応をしてきたため、法務・コンプライアンス部門としての明確な目標を設定できていないことや、ナレッジがうまく共有できていないなどの課題を抱えている企業も多いと思います。

そのため、まずは法務・コンプライアンス部門においてあるべき姿を議論したうえで、現状を整理することが非常に有益であると考えられます。このような取組を行う

だけでも、部員のエンゲージメントの向上や意識向上につながり、あるべき姿の実現に向けた大きな一歩になると思われま

## 第5 最後に

これからますます法務・コンプライアンスの重要性が増していくと思われま。それに伴い法務・コンプライアンス部門を進化させていく必要がありますが、そのためには、法務・コンプライアンス部門だけでなく、経営陣を巻き込んで改革を行っていく必要があります。

まずは、本稿を参考に法務・コンプライアンス部門のあるべき姿を検討し、その結果を経営陣に共有するなど、少しずつでも法務・コンプライアンスの重要性に関する理解を得ていく必要があると考えています。また、営業部などの他部門への研修を行ったり、他部門の意見をヒアリングしたりするなど、法務・コンプライアンス部門から積極的に他部門へ働きかけることも重要です。

本稿を参考に、これらの改革に関心を持ち、全社を巻き込んだ法務・コンプライアンスの向上につなげていただけると幸いです。



<筆者略歴> 金光 祐希（かねみつ ゆうき） のぞみ総合法律事務所所属

2009年京都大学法学部卒業、2011年京都大学法科大学院卒業、2013年弁護士登録(65期)。  
大手法律事務所、外資系経営戦略コンサルティングファームなどを経て、2024年のぞみ総  
合法律事務所に入所。国際取引契約、労務、コンプライアンス、国内外における M&A、訴  
訟等企業法務を取り扱う。また、法務・コンプライアンスに関する研修だけでなく、コミュ  
ニケーション研修などビジネスに関する研修も幅広く担当している。

掲載日：2025年1月9日