

「法務部門実態調査」の分析で見える 企業における 法務人財需要の変化

東 海運株式会社 藤井 豊久

経営法友会とは

(1) 目的と活動内容

(目的)

所属する企業経営への貢献

(活動内容)

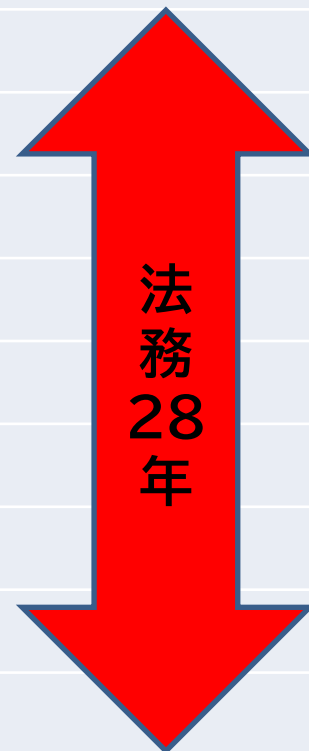
- ①企業法務に関連する法令・諸問題の研究・調査
- ②意見書提出など法制度等への影響力の行使
- ③会員向けサービス(研修会、書籍作成等)の提供

(2) 概要

- ・1971年設立(昨年50周年)
- ・会員企業1,343社(2022年6月現在)

藤井 豊久 (ふじい とよひさ)

1983年	小野田セメント(現・太平洋セメント)入社	
	経理、人事、労働組合専従などを経験	
1993年	法務部門へ配属	
1994年	秩父セメントと合併	
1998年	日本セメントと合併	
2004年	東海運に出向(上場)	
2006年	東証2部上場	
2007年	東証1部指定替	
2016年	総務法務部長	
2019年	コンプライアンス統括部長	
2022年	上席執行役員	





著書	
1998年	持株会社の事例研究と法的諸問題(共著:副座長)
2005年	民事再生対応マニュアル(共著:座長)
2016年	企業法務入門テキスト(共著)
2016年	別冊NBL 会社法務部【第11次】実態調査の分析報告
2018年	企業法務革命(ベン・ハイネマン著、共同翻訳)
2020年	新型コロナウイルス危機下の企業法務部門(共著)
2021年	今日から法務パーソン(共著)
2022年	会社法務部【第12次】実態調査の分析報告
講師	
2016年	筑波大学法科大学院
2018年	慶應義塾大学大学院法務研究科
その他	
	経営法友会総務部会幹事
	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(委員)
	6年前第5回法曹養成制度改革連絡協議会にて資料説明
	臨床法学教育学会 論文掲載



1. 調査の概要

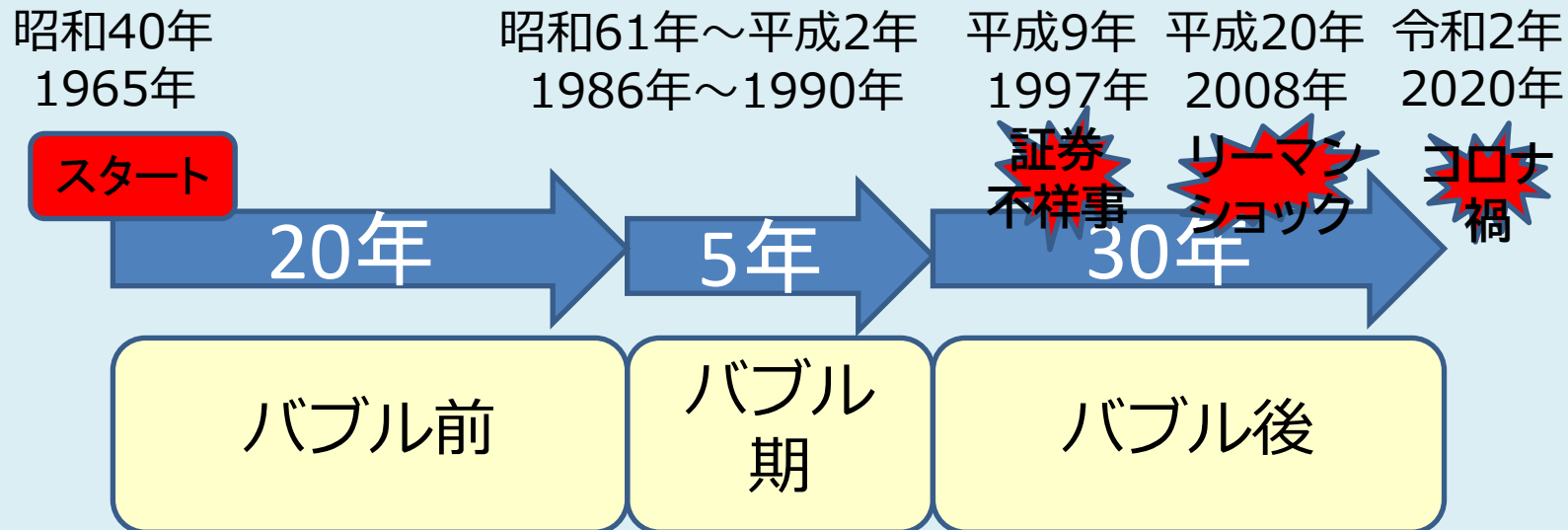
(1)目的: 法務部門の課題と
今後の展開を探ること

(2)開始: 昭和40年(1965年)

(3)調査間隔: 5年間

(4)調査主体:
商事法務研究会
経営法友会





高度成長期、オイルショック後の低成長期、バブル経済期、ベルリンの壁崩壊、証券不祥事、リーマンショックなどを経て、55年間、5年ごとの調査を継続
今回が**第12次**の調査となる

設問数	79問
	枝問などを含めると254問
方 法	郵送とネット調査併用
期 間	2020（令和2）年8月3日～
	2020（令和2）年11月20日
回収率	23.8%
	（1,233社／5,171社）

章No.	タイトル	設問No.	設問数		
			本問	枝問	計
第Ⅰ章	法務部門の構成	問1~9	9	3	12
第Ⅱ章	法務部門の役割	問10~35	26	14	40
第Ⅲ章	法務組織の運営	問36~50	15	10	25
第Ⅳ章	弁護士	問51~75	25	19	44
第Ⅴ章	法務事務の分担	問76	1	129	130
第Ⅵ章	法務部門の将来	問77~78	2		2
第Ⅶ章	さいごに	問79	1		1
合計			79	175	254

7章、254の設問、今回は第Ⅰ～第Ⅳ章の一部をご紹介します

1. 経営環境の変化と法務ニーズ
2. 人財需要(量)の動向
3. 人財需要(質)の動向
4. 人財需要の全体動向
5. まとめ



- (1) 企業を見る目の変化
- (2) グローバル化
- (3) テクノロジーの発展



経営環境がより複雑化し、厳しくなっている

1. 経営環境の変化と法務ニーズ

(1) 企業を見る目の変化

契機

- 証券不祥事・雪印事件以降のマスコミからのバッシング
- 日米構造協議での排他的取引の指摘(独禁法・大店法)
- 人権・環境意識の高まりとネット媒体の発達(告発の拡散)

結果

- 企業に対する規制・摘発・罰則の強化(独禁法、労働法など)
- レピュテーションリスクの増大
- CSR、ESG、SDG'sが企業に求められる



謝罪会見、第三者委員会、
引責辞任、社外役員
刑事告発、ブランド棄損、
株価下落、破綻・倒産

企業倫理・コンプライアンス・リスク管理に対するニーズが増大
当局や紛争・訴訟(民事・刑事)への対応も必要



1. 経営環境の変化と法務ニーズ

(2) グローバル化

契機

- 少子高齢化・成熟化による国内市場のシュリンク
- 東西冷戦の終結と新興国の発展

結果

- 海外進出(国際取引・現地生産)の増加
- 経済や金融、データ、人のボーダレス化



海外競争法、FCPA、
GDPR、e-ディスカバリー、
世界同時不況、新型コロナ

海外でのビジネス展開や紛争・訴訟への対応が必要
リスクが海を渡り、多様化・複雑化し、法務の出番が増加



(3) テクノロジーの発展

契機

- ITをはじめとするテクノロジーの飛躍的発展

結果

- 誰もがPC・スマホでサイバー空間につながる社会
- 人々の生活や経済活動の様相が大きく変化
- 大量のデータが生成され、国境を越え往来



Society5.0、e-コマース、フィンテック
IoT、AI、SNS、ブロックチェーン、クラウド
ビッグデータ、IoT、GAFAM、テレワーク
サイバー攻撃、プラットフォーム、etc.

ビジネスが変貌し、新たな法務ニーズが大量に発生
法体系が未開拓の分野では、グレーゾーンが拡大
(ルールメイキングの必要性)



1. 経営環境の変化と法務ニーズ

(4) 経営環境の変化と法務ニーズ

- ビジネスが変貌(グローバル化・デジタル化・ルールメイキング)
- 予測困難で複雑・多様なリスクが増大
(日本に限らずリスクが増大)
- 企業に対する社会的な要求が高度化
(規制強化、バッシング、CSR・ESG・SDG's)



これらの事象を
データで見えていく

- リスク防止、コンプライアンス＝ガーディアン機能
 - ビジネス支援、危機・紛争対応＝パートナー機能
- 法務部門に両機能の強化が求められている

①人員(量)の動向、②専門性(質)の動向

1. 経営環境の変化と法務ニーズ

(4) 経営環境の変化と法務ニーズ

問26-1 経営陣から法務部門に対して、判断や意見を求められる機会や頻度は5年前に比べて変化していますか。

規模	増加している	変わらない	減少している
全体	52.4%	45.8%	1.9%
小規模 (1~4人)	44.7%	53.2%	2.2%
中規模 (5~10人)	52.5%	44.6%	2.8%
大規模 (11~30人)	69.1%	30.9%	0.0%
メガクラス (31人以上)	73.5%	26.5%	0.0%

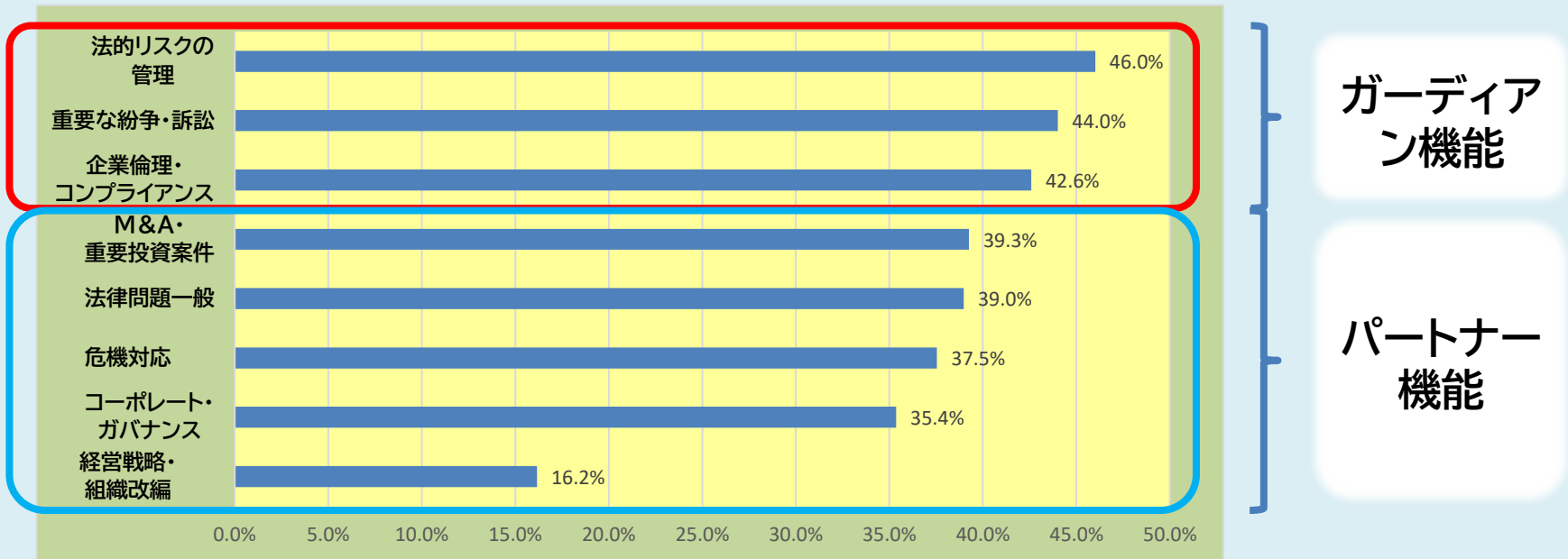


**半数以上の企業で、経営陣からの相談が増加
特に、組織の規模が大きくなるほどその傾向が強い**

1. 経営環境の変化と法務ニーズ

(4) 経営環境の変化と法務ニーズ

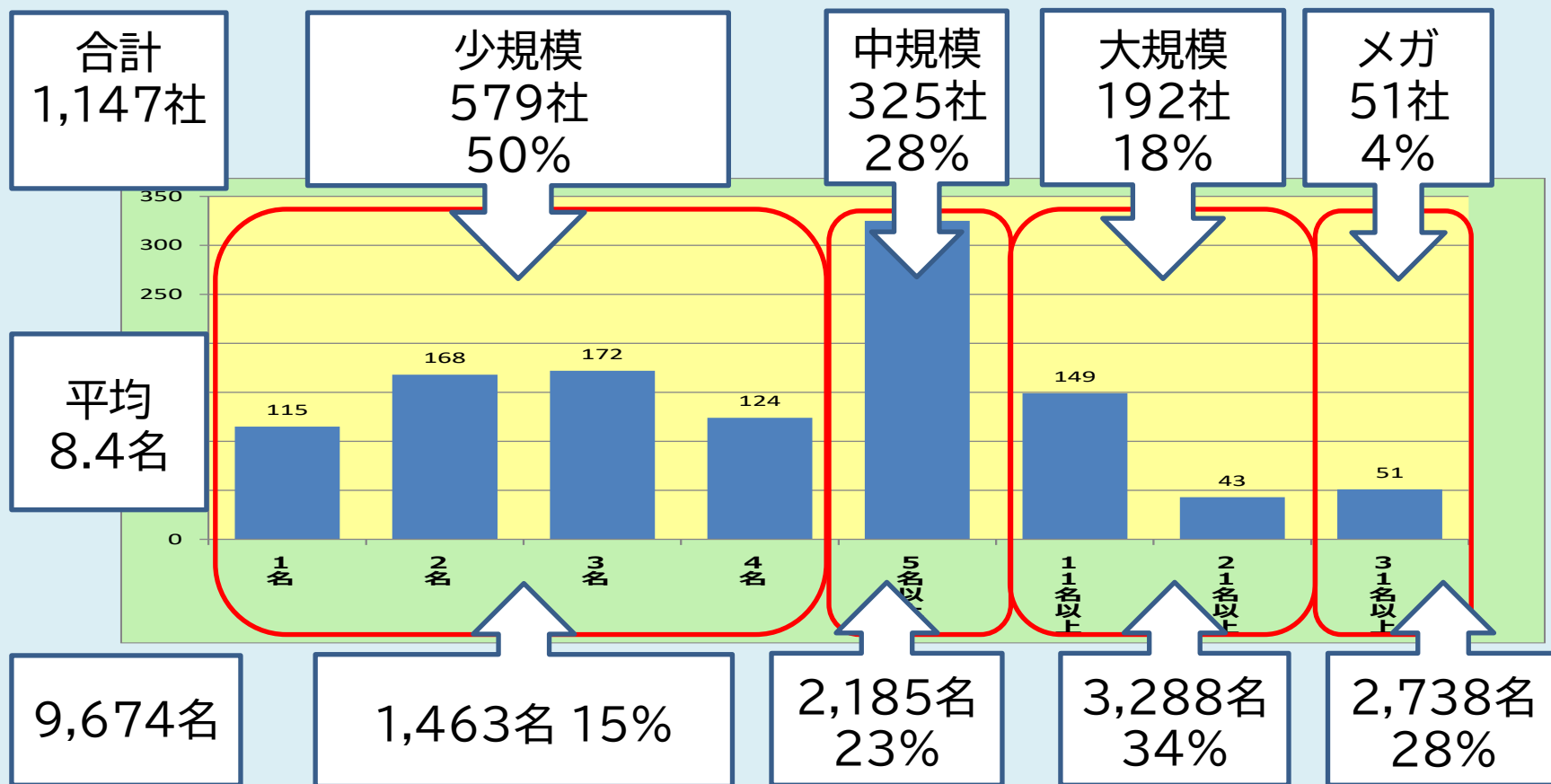
問26-2 どのような事項に関する相談が増加しましたか
(複数回答可)。



リスク管理や紛争・訴訟、企業倫理が上位となっている

2. 人財需要(量)の動向

(1) 法務人財の分布



法務人財は組織規模が大きい企業に集中している
22%の企業に62%の法務人財が所属

2. 人財需要(量)の動向

(2) 担当者数の変化

問8 法務担当者の総数は、5年前に比べて変化していますか。

規模	5年前 平均	増加		不変	減少		差引き 平均	今回調査 平均
		割合	平均		割合	平均		
小規模 (1~4名)	2.2名	36.6%	1.5名	50.8%	12.6%	1.4名	0.4名	2.5名
中規模 (5~10名)	5.6名	54.4%	2.5名	31.4%	14.2%	1.7名	1.1名	6.7名
大規模 (11~30名)	14.8名	64.2%	4.1名	27.9%	7.9%	3.4名	2.4名	17.2名
メガクラス (31名以上)	45.7名	66.7%	15.0名	17.6%	15.7%	9.3名	8.0名	53.7名
全体	7.2名	47.6%	3.2名	40.0%	12.4%	2.2名	1.2名	8.5名

法務人財に対する旺盛な需要がある

- ・1社平均1.2名の増員、規模に比して増員幅が大きい
- ・メガクラスでは3分の2の企業が平均15名増員している

3. 人財需要(質)の動向

(1) 採用方針

問38 法務担当者の採用方針はどのようなものですか
 (複数回答可)。

採用方針	第8次	第9次	第10次	第11次	第12次
中途採用	18.4%	41.9%	47.5%	46.8%	56.7%
他部門からの異動	54.2%	47.5%	45.9%	38.4%	37.4%
新卒	46.3%	47.5%	39.1%	31.7%	39.5%
法科大学院	-	-	8.8%	24.4%	28.4%
実務経験のある弁護士	2.3%	15.2%	4.8%	13.6%	22.1%
修習後弁護士			5.3%	10.7%	12.1%
グループ会社から出向	5.9%	5.2%	6.5%	6.1%	8.9%
なし	17.7%	12.1%	16.6%	19.9%	19.7%

法務人財の採用は、メンバーシップ型からジョブ型へ移行している
 より高度な人財に対する需要が年々高まっている

(2) 採用方法

問38-1 新卒または勤務経験のない既卒を採用する場合の採用方法はどのようなものですか。

新卒採用者の配属	第10次	第11次	第12次
一括採用した者を法務部門に配属	72.1%	70.7%	64.8%
法務担当者として募集した者を配属	12.9%	13.2%	18.9%
上記1、2の併用	15.1%	16.1%	16.3%

新卒採用においてさえ、ジョブ型に移行しつつある

3. 人財需要(質)の動向

(3) 社内弁護士等の状況

問5 法務部門における法務担当者の属性と資格についてご記入下さい。

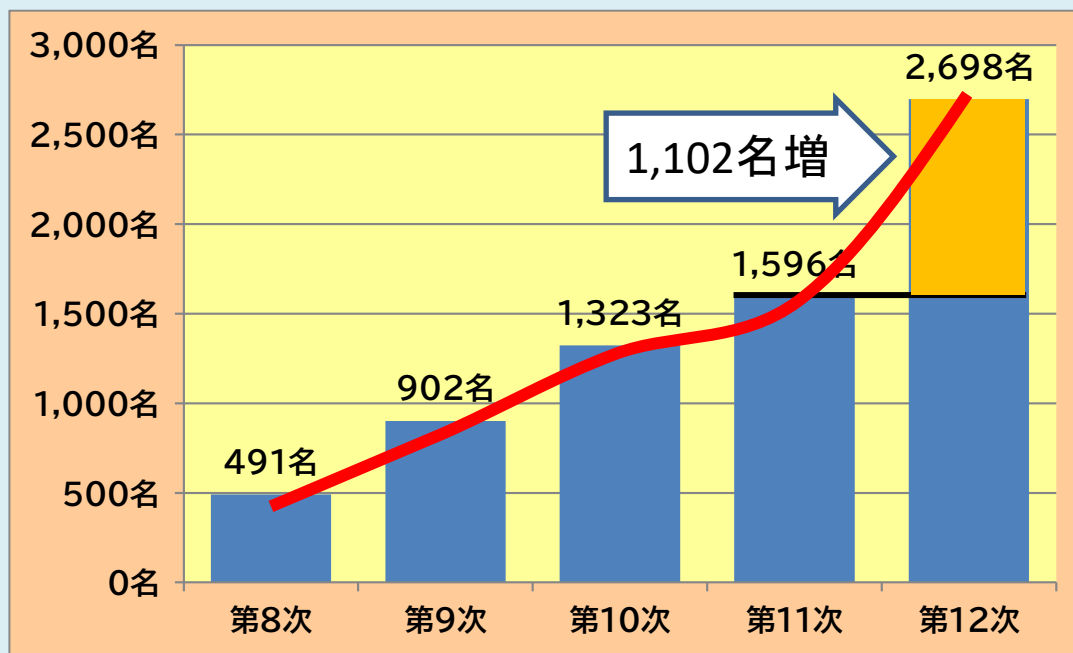
属性	人数		社数	
中途採用	2,698人	30.0%	771社	67.2%
弁護士	1,048人	11.6%	346社	30.2%
法科大学院	634人	7.0%	359社	31.3%
全体(除く補助者)	9,001人	100%	1,147社	100%

中途者を採用する企業は全体の3分の2を超え、社内弁護士、法科大学院修了者も3割を超える(多くの場合、中途採用に弁護士、法科大学院修了者が含まれる)

3. 人財需要(質)の動向

(4) 時系列での変化

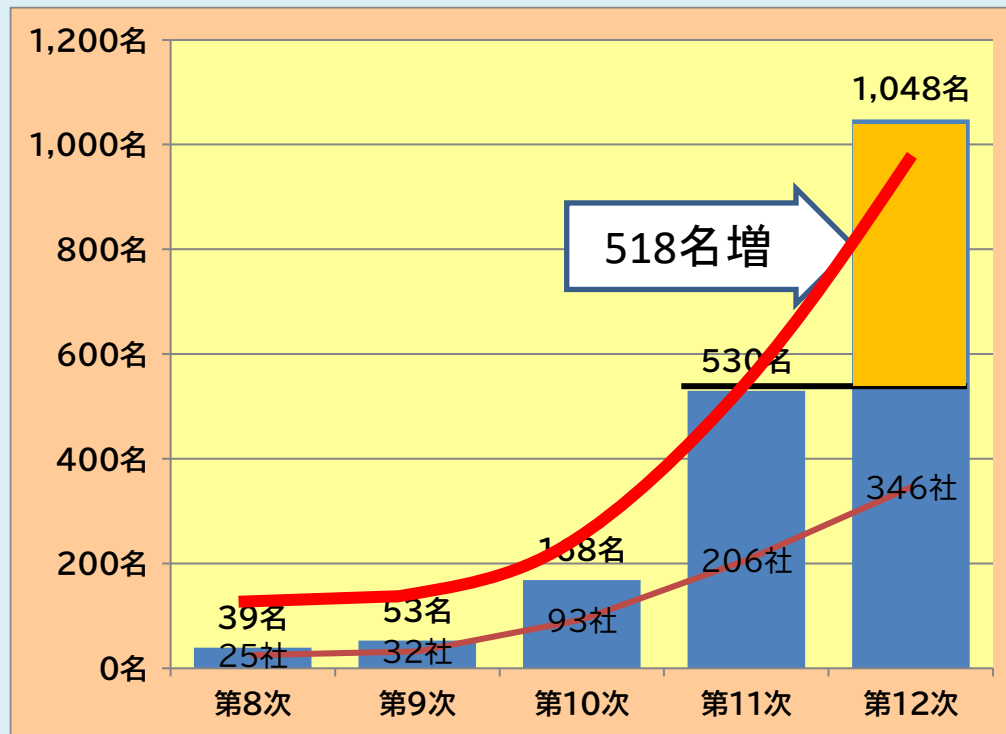
中途採用者の動向



中途採用者は、年々増加、特に、この5年で急増
経営環境が急変するので、企業は即戦力を求めている

(4) 時系列での変化

社内弁護士の動向



社内弁護士は、ほぼ倍増している



4. 人財需要の全体動向

(1) 弁護士採用のメリット

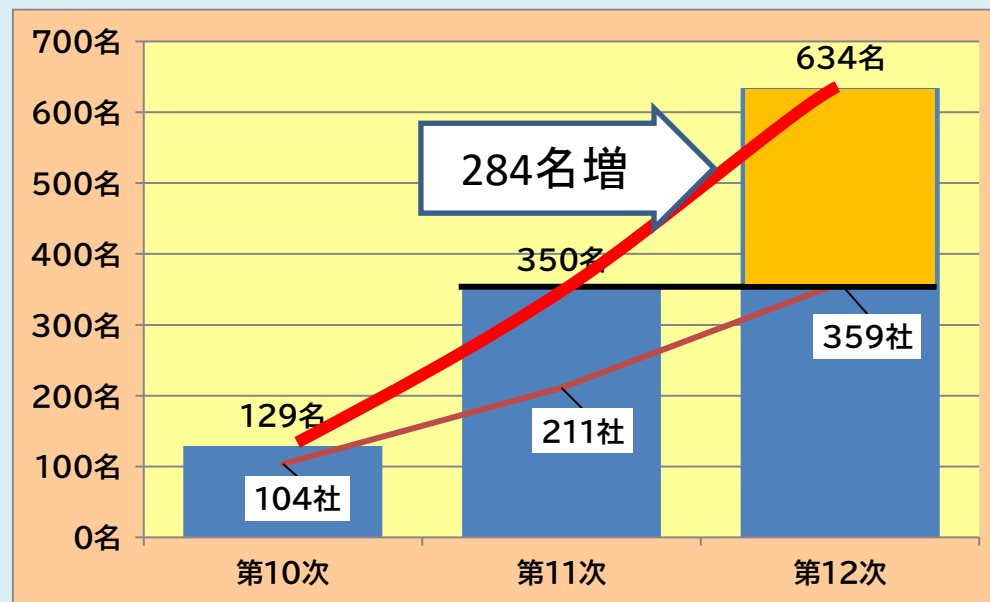
法実務未経験者	小規模		中規模		大規模		メガクラス		全体	
即戦力	30社	57.7%	72社	64.9%	95社	69.3%	35社	76.1%	232社	67.1%
専門性向上	24社	46.2%	59社	53.2%	73社	53.3%	23社	50.0%	179社	51.7%
特になし	11社	21.2%	29社	26.1%	32社	23.4%	13社	28.3%	85社	24.6%
他の法務担当者への刺激	7社	13.5%	28社	25.2%	34社	24.8%	9社	19.6%	78社	22.5%
多様な能力	11社	21.2%	22社	19.8%	19社	13.9%	6社	13.0%	58社	16.8%
弁護士費用節減	14社	26.9%	20社	18.0%	13社	9.5%	3社	6.5%	50社	14.5%
経営陣からの信頼性向上	12社	23.1%	15社	13.5%	13社	9.5%	4社	8.7%	44社	12.7%
秘匿特権の活用	2社	3.8%	10社	9.0%	24社	17.5%	4社	8.7%	40社	11.6%
社外からの信頼性向上	10社	19.2%	10社	9.0%	13社	9.5%	0社	0.0%	33社	9.5%
情報収集力	7社	13.5%	11社	9.9%	11社	8.0%	2社	4.3%	31社	9.0%
訴訟代理人として活用	6社	11.5%	9社	8.1%	10社	7.3%	5社	10.9%	30社	8.7%
法曹界の人脈	5社	9.6%	8社	7.2%	10社	7.3%	1社	2.2%	24社	6.9%
社外弁護士の管理	3社	5.8%	5社	4.5%	8社	5.8%	1社	2.2%	17社	4.9%
その他	1社	1.9%	1社	0.9%	5社	3.6%	1社	2.2%	8社	2.3%
法実務経験者	小規模		中規模		大規模		メガクラス		全体	
専門性向上	41社	78.8%	87社	78.4%	113社	82.5%	42社	91.3%	283社	81.8%
即戦力	37社	71.2%	81社	73.0%	109社	79.6%	38社	82.6%	265社	76.6%
経営陣からの信頼性向上	28社	53.8%	38社	34.2%	38社	27.7%	9社	19.6%	113社	32.7%
弁護士費用節減	22社	42.3%	34社	30.6%	27社	19.7%	7社	15.2%	90社	26.0%
多様な能力	10社	19.2%	23社	20.7%	30社	21.9%	12社	26.1%	75社	21.7%
他の法務担当者への刺激	6社	11.5%	17社	15.3%	28社	20.4%	10社	21.7%	61社	17.6%
社外からの信頼性向上	15社	28.8%	19社	17.1%	26社	19.0%	1社	2.2%	61社	17.6%
訴訟代理人として活用	10社	19.2%	20社	18.0%	22社	16.1%	8社	17.4%	60社	17.3%
法曹界の人脈	9社	17.3%	19社	17.1%	23社	16.8%	5社	10.9%	56社	16.2%
秘匿特権の活用	3社	5.8%	13社	11.7%	29社	21.2%	6社	13.0%	51社	14.7%
社外弁護士の管理	9社	17.3%	14社	12.6%	21社	15.3%	5社	10.9%	49社	14.2%
情報収集力	8社	15.4%	15社	13.5%	10社	7.3%	3社	6.5%	36社	10.4%
特になし	3社	5.8%	8社	7.2%	15社	10.9%	9社	19.6%	35社	10.1%
その他	0社	0.0%	1社	0.9%	1社	0.7%	0社	0.0%	2社	0.6%

専門性があり、即戦力ということが評価されている

4. 人財需要の全体動向

(2) 時系列での変化

法科大学院修了者の動向



法科大学院修了者も前回調査より8割以上増加
供給があれば、さらに増加する可能性がある

(3) 社内弁護士等の分布

社内弁護士と法科大学院修了者の規模別分布

	社内弁護士					法科大学院修了者				
	在籍社数	割合	在籍人数	割合	平均人数	在籍社数	割合	在籍人数	割合	平均人数
小規模	52社	9.0%	63名	4.3%	1.2名	102社	17.6%	135名	9.2%	1.3名
中規模	111社	34.2%	185名	8.5%	1.7名	122社	37.5%	197名	9.0%	1.6名
大規模	137社	71.4%	452名	13.7%	3.3名	102社	53.1%	221名	6.7%	2.2名
メガクラス	46社	90.2%	348名	12.7%	7.6名	33社	64.7%	81名	3.0%	2.5名
全体	346社	30.2%	1,048名	10.8%	3.0名	359社	31.3%	634名	6.6%	1.8名

組織規模の大きい企業ほど、高度な人財を採用する割合が高い
 メガクラスに至っては、9割を超える企業が社内弁護士を採用
 一方、法科大学院修了者については、法務担当者数に占める割合が、
 規模の小さい組織ほど高くなっており、規模にかかわらず
 旺盛な需要があることがわかった

- ビジネスが変貌(グローバル化・デジタル化・ルールメイキング)
- 予測困難かつ複雑なリスクが増大
(日本に限らずリスクが拡大)
- 企業に対する社会的な要求が高度化
(規制強化、バッシング、SDG's)



法務部門に対するニーズが増加・高度化していることから、

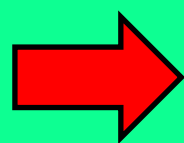
- ①法務担当者の人財需要は旺盛(量の変化)
- ②専門性・即戦力となる人財への需要が高い(質の変化)
- ③規模の大小に限らず、より高度な人材への需要がある

法務担当者の人財需要については、

- ①量的な面でも、
 - ②質的な面でも、
 - ③企業規模にかかわらず、高度な人財への需要は高い
- } 旺盛である



法科大学院修了者、弁護士有資格者といった
高度な専門知識を有する人財への企業ニーズは非常に高い



- ①法科大学院の充実
 - ②司法試験合格者数の増加
- } が望ましい



ご清聴
ありがとうございました。

