

法務部門のより戦略的な役割 を支援する技術

過去2年間にわたり生じた危機および混乱は、業種、規模を問わず企業に変換を促す結果となりました。企業の法務部門にとって、この度のパンデミックは、組織内においてその地位を改め、より戦略的な役割にまで引き上げるといふ、またとない機会をもたらしました。すばやい変更が必要な事業運営に対して重要な役割になったのは、旧態依然とした事象の流れに乗っている営業担当や契約審査担当ではなく、企業内弁護士 (in-house counsel) でした。

多くの企業内弁護士がこのより広範囲の権限を享受するようになったと認識しており、さらにより広範囲の問題および機会を引き受けるようになり、自分の役割をより効果的に果たすようになったと感じています。

では、新型コロナウイルス感染症終息に向けて首尾よく前進するために法務部門が実行している行動とは何でしょうか。法務関連技術の採用はその答えの重要な一翼となります。実際に最近公表されたトムソン・ロイター®2021年版企業法務部門の現状レポートは次のようにまとめています。「産業界において近代化のギャップが露見してきました。先見性のある法務部門は、現行予算から生み出せる価値と効果の最適化に必要な技術、プロセス、スマートリソーシングに投資するべく今回の機会を活用するでしょう」。

このレポートが示しているように、法務部門の30%は技術投資を増やしているおり、減らしている部門は11%に過ぎません。2021年版トムソン・ロイター法務部オペレーション (LDO) インデックスで明らかになったさらに強力なトレンドは、既存技術の有効活用化です。法務部門の52%が技術ツールの利用を増やしていると回答する一方、減らしたと回答している部門は無しという結果が報告されています。

法務部門の責任者は、初期費用がかかっても、技術・ツールに投資すれば、業務量の増加・新規創出の管理に役立つだけでなく、外部弁護士 (outside counsel) の管理が容易になり、外部変化への適応や組織の保護が可能になり、最終的には信頼できる相談役、経営監視者としての企業内法務部門の役割を格上げすることにつながると理解しています。



企業法務部門にとって最も重要な技術

LDO 調査¹で企業法務部門が最も重要と回答した5つの技術

- e ビリング、支出・案件管理
- 契約管理
- 法情報調査
- 文書管理
- リーガルホールド

現在は保持していないが調達を希望していると法務部門が最も多く回答した5つの技術ソリューション

- 法務のビジネスインテリジェンス
- 契約管理
- 文書管理
- 法務自動化
- 分析、リスク評価またはデューデリジェンス用の委託 AI

ただし、法務部門はトレンドに盲目的に追随すべきではありません。各部門は、e ビリングにせよナレッジ・マネジメントにせよ、それぞれ最も緊急性の高いニーズに焦点を絞り、改革スケジュールを立案する必要があります。

¹ 2021年版トムソン・ロイター法務部オペレーション (LDO) インデックス

増加する業務量と変化する期待

2020年の法務部門の業務量については、増えたと報告した部門数が減ったと回答した部門数の8倍に上り、増加したことがわかります。実際に業務がこれまでの通常レベルに戻ることはなく、戻ったとしても、もはや持続不可能なレベルになっています。

ある企業内弁護士は、「われわれは3名体制で、過重労働状態にあり、このような時にリサーチなどする時間は誰にもありません」と話しています。業務量は増加し、範囲も広がりました。パンデミックの間、ジェネラルカウンシルは、企業がCOVID-19対処義務の順守、リモートワーク手順の確立、事業の最大化、リスクの最小化の方法を理解できるよう支援しました。米国企業は部分的にでも常態を取り戻そうと、ハイブリッドワークポリシーの再調整や、ワクチンポリシーの構築など、新たな挑戦と機会獲得に取り組んでいます。

業務の量的増加と質的变化は続いており、従業員の定着が課題となっています。2021年初頭、米国の求人数と「離職率」は過去最高を記録しました。労働統計局によると、2021年4月には約400万人が自己都合で離職しました。離職率が高かった上位3職種中、第1位を占めたのは専門職でした。弁護士も確かに同様の傾向にあるようです。法務の将来に関するアクリタス・レポートによると、ほぼ80%の弁護士がリモートワーク中に経験した変化をそのまま維持したいと回答しています。さらに20%は、融通の幅が広がらない限り、現在の事務所を辞めると答えています。もし、貴社の法務部門が従業員のニーズを満たせなければ、スタッフを失う危険に見舞われるでしょう。逆に、法律事務所職員に対し、働く時間／場所に関する自己管理の幅を増やすならならば、全国の法律事務所から人材を集め、企業内チームを増強できるまたとないチャンスが得られるでしょう。

従業員は、自ら望む働き方に加え、非効率の程度や充分許容できる過重労働に対して新たな期待を持っています。多くの企業は、解決策の一部として、メンタルヘルスポリシーやコラボレーションツールを改善していますが、同時に、法務を持続可能かつ割に合うものにする機能別のツールやテクノロジーも欠かせません。

企業法務部門が事業に必要な規模と従業員の求める持続可能性を提供できるよう支援するツールと技術はいくつか存在していますが、ここでは従業員が感じるプレッシャーの例と、テクノロジーがどのように非効率性や課題を解決できるかについて紹介します。

より複雑なビジネス上の問題

法令とビジネスニーズが短期間に変化しているため、企業内弁護士は広範囲の法律問題について理解し、指針を示すことが必要となっています。弁護士は、問題を把握するとともに、提案されたプロジェクトの影響を評価し、その事業に明確な指針を提供するのに役立つツールを必要としています。従来の法情報調査およびノウハウのツールを使えば、重要な前後関係を把握できます。

事業を実施する際には、新たな法的問題に関して支援を必要とすることがありますが、そのような問題を専門に扱う人材がない場合もあり、また新たなハイブリッド労働環境では、簡単な質問でさえ回答してくれる同僚は周りに見当たりません。このような場合に担当の弁護士は、こうした問題に対する対応手順と留意事項について詳しく説明する法的ソリューションがあれば恩恵を被ります。

また事業実施にあたり、非常に特殊な問題に対する回答を得たいという場合もあります。次のような問いを想定してみてください。「カリフォルニア州は、現在または過去の従業員が自身の人事ファイルにアクセスしたいという要求に民間雇用主が応えなければならない時期を明確に定めるか」。これは「はい」か「いいえ」で答える単純な質問にみえるかもしれませんが、現実的には、ベテランの研究者でさえ何時間も費やす必要が生じる可能性が十分にあります。このようなケースでは、法的ノウハウのソリューションが具体的な答えを迅速に提供するため、既知の内容でも、初めてのテーマでも自信を持てるようになります。

ある企業内弁護士は次のように指摘しています。「欲しいのは、まとめやすく、使いやすく、提示しやすい内容です。背景情報が欲しいのであり、調査の根拠が何であるのか知りたいのです。ただし、チェックボックス付きの表と提示すべき『X』マークが得られるのであれば、最終的には山積する業務からの解放に役立ちます」。

いうまでもなく、ツールは使う必要がありますが、ツールだけで問題が解決するわけではありません。ツールが多すぎて苦勞しているチームもあります。多種多様なツールが用意されていても、使われ方に一貫性が無く、能力が最大限活かされていないわけです。日常の問題に対して標準的なアプローチを採用することは、トレーニングという面で役に立ち、仕事量が変化したときに専門家は互いに助け合うことができます。また、自分の欲しい答えを見つけるのに最も効率的な方法を見出し、利用可能な短時ツールを活用できるようになります。

法務部門は会社にもっと多くの価値を提供する必要がある

Legal Mosaic の CEO である Mark Cohen は次のように指摘しています²。「会社により貢献し、価値創造において協力するためには、法務機能はビジネスで使われる言葉、プロセス、リスク管理、データ解析、アジリティ、スピード、人材の獲得と管理、リスク、競争、そして顧客サービスに精通するようにならなければなりません。これは、自称『すばらしい法律業務』を作り出す法的権限とは似ても似つかないものです」

これは、通常限られた人数で構成されるチームにとっては難しい注文です。さらに、「すばらしい法律業務」を遂行する必要があることには変わらないという点も忘れてはなりません。とはいえ、Cohen はいいところに気づいたことは確かです。法務部門は、社内法律事務所として距離を置いたり、さらにひどい場合はネックまたは障害として見られるのではなく、ビジネスの問題およびプロセスと一体化しなければなりません。

健全な技術投資は、企業内弁護士がよりよい戦略的パートナーとなり、自分の時間をより有効に使い、自分の仕事を全体的なビジネスの状況の中で捉え、そして会社が必要とするすばらしい法律業務と助言の提供を行う一助となります。

たとえば、複数の法域にわたるデータセットを比較するのに、手動でデータをまとめる代わりに簡単なクエリーを行うだけで済むツールが存在します。取引や訴訟に関わる合意事項における傾向や、州または国に固有の規制などがその例です。企業が、投資その他の経営上の判断を行う際に参考とするために、このような比較データを必要とすることは多々あります。グラフやチャートのようなデータの可視化がテクノロジーによって自動的に行われれば、契約交渉についてより明確な助言を行うことや、複数の法域にわたる事項に関するアドバイスをより容易に行うこと、そして外部弁護士と協力して仕事をしている際に有利なスタートを切ることができます。

可視化は、企業内弁護士がより効果的にビジネスパートナーとつながりを持つのに役立ちます。人は、ストーリーや画像により学び、心を動かされます。すべてのデータポイントには、当然ながら他にはないストーリーがあります。弁護士は、何世代にもわたってこうしたストーリーを集めて、それらを同僚と交換し、ビジネスパートナーに伝えることをしてきました。

新しいデータ可視化ツールを使うことで、こうして集めた逸話や自ら得てきた知恵が、より戦略的な、見晴らしの利く地点から見た場合にどのように映るのかをより簡単に示すことが可能になり、それらを全体的な市場慣行に照らして大局的に把握し、会社にとってより効果的な戦略を導くことができます。可視化をすることで、こうしたストーリーやアドバイスが法学部出身でなくともわかりやすいものになり、企業内弁護士とそのビジネスパートナーとの間に信頼とより強固な関係が築かれます。弁護士が、時間がかかるだけで意味のない作業をしなくとも法律が見つけられるツールを手にし、ビジネスパートナーにアドバイスをしたり、さまざまな状況の微妙な差異に対処するために時間を使うことができれば、ビジネス価値を高めることは大幅に容易になります。法的な現実をビジネスの現状のなかで捉え、シンプルかつ明快にリスクを伝えるのに役立つツールは、弁護士にとって大きく役に立ちます。

法務をチームの能力に合わせて調整する

企業内弁護士は、会社からの問い合わせに素早く、かつ正確に応答するというプレッシャーをかけられています。そのような問い合わせは、高価値な戦略上の事項に関わるものもあれば、より戦術的な、時間は非常にかかるが会社にとって大きな価値にはならない「防火訓練」に関わるものもあります。

「わたしのチームのメンバーは、各自の教育やトレーニングを最大限に生かせる仕事をしていないのでは、とか、あるいは燃え尽きそうになっていて、わたしがそれに気づいていないのでは、と不安に思うことがよくあります」。あるジェネラルカウンシルはそう前置きし、次のように強調しています。「チームが今、何の仕事をしているのかをわたし自身がもっとよく理解し、ワークフローと付加価値の提供についてもっとよくコントロールする必要があります」

自部門のチームがどのように時間を使っているのかを把握し、プロセスを効率化する機会を見出すために、テクノロジーに頼る法務部門長が増えています。そうすることで、究極的には、より戦略的な事項に取り組む時間ができ、ビジネスパートナーにとって予測可能な対応をするのに役立ちます。

² <https://www.forbes.com/sites/markcohen1/2021/02/02/how-does-the-legal-function-demonstrate-value-to-business/?sh=4f24488a138c-business/?sh=4f24488a138c>

外部専門家需要の変化

ジェネラルカウンシルは、優先度の高い、貴重なプロジェクトを外部弁護士に引き渡すことを躊躇する傾向にあります。自分のチームが、会社に対応するのに最適な立場にあることを知っているのが、戦略的な業務を外注するのは必ずしも最善の選択肢ではありません。

2020年、法律事務所は確実にマーケットシフトを感じました。トムソン・ロイター2021年版企業法務部門の現状レポートで報告されている「ピア・モニター」データによると、2019年と比較して2020年の対前年比需要は2.9%減少しました。このデータは、企業内弁護士の働き過ぎの裏面を表すものです。アクリタス社が米国の上級社内弁護士を対象に実施した調査では、圧倒的多数がパンデミックの結果として業務量が急増したことを報告しています。

こうした仕事の大部分が、新たな種類の問題であって、自社のビジネスに関する深い知識と非常に素早い処理を必要とするために、社内弁護士が自ら対処しなければならないものでした。その結果、多数の取引や訴訟関連事項を含め、自部門の「通常業務」の法務の一部が保留状態にならざるを得ませんでした。このことが、法律事務所に対する需要が落ち込む原因のひとつとなりました。

社内チームがパンデミックと危機対応モードから脱するのに伴い、外部弁護士との関わり方について検討するようになるでしょう。これには、コストを抑えるという面と、戦略的ビジネスパートナーとしての自らの立場を保つひとつの方法という面があります。

「以前は、新しい問題または疑問をすべて外部弁護士に相談して助言を求めていました」。あるジェネラルカウンシルはそう話し、次のように指摘しています。「当然ながら、それが当社の法律事務所コストが跳ね上がる原因になっていたことに気づきました。さらにこのことは、わたしたちの存在価値に関して、チームや会社に対してあまりよい印象を与えているとは言えませんでした。わたしたちは、法務に関して外部弁護士と同じトレーニングと経験を積んでおり、同じ法律事務所出身の場合も多くありますし、会社に関してより高度な知識を有しています」。

このような企業内の法務部門長は、新たな事項を評価し、どのように進むかについて会社にアドバイスを行うための時間とツールを必要としています。そこから、外部弁護士を呼び入れてその実行を行うことが可能です。「わたしたちは、外部弁護士に対して常に助言を求めたのではなく、彼らに指示を与えるための情報が必要です」と前述のジェネラルカウンシルは言います。

もちろん、大手法律事務所は、法のさまざまな領域に関する専門知識と、すぐには得られない答えを追い求

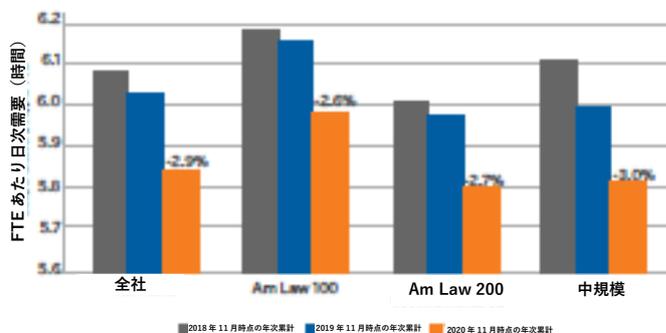
めるために多数のアソシエイトを擁しています。テクノロジーとツールは、時間と資源におけるギャップを縮める助けになります。これらは、法律専門職がある問題またはトレンドを素早く理解し、適切な策を決めるのに役立ちます。

たとえば、ABA（米国法曹協会）のビジネス法部門（Business Law Section）では、弁護士が合併・買収におけるトレンドを理解する助けとするため、

M&A Deal Points Study³を発行しています。トムソン・ロイターのPractical Law Dynamic Tool Setは、法務ノウハウツールのベストセラーであるPractical Lawの有料拡張機能で、これも市場慣行に関して行動の参考となるデータを提供するものです。この機能は、契約において、ある事項にどう対処するか、具体的なポイントについてどれだけ厳しく交渉すべきか、といった点について弁護士が判断を行う際の手助けとなります。

企業内弁護士が、単純に問題を外注するのではなく指示を出す、という方向に向かうと、支払額を管理し、より効果的な協力を行うことも望むようになります。テクノロジーは、外部弁護士との関係から、人手による労力と当て推量を取り除くことができます。

「とはいえ、法務テクノロジーは、価値とコストの適切なバランスを取るのに役立つ」とEYの2021年4月のレポート⁴で報告されています。「適切なデータ主導型の技術は、企業内の調達チームが進行中の作業や請求書、サービスの処理をするにあたって、相当な手間を省くことができる。問題や質問は自動的に、かつ早期にフラグ付けされる。よりよい意思決定根拠があれば、外部弁護士が必要な際に、どの事務所を雇うか、そして何を外注することができるかについて、より賢明な選択を行うことが可能になります」。



弁護士（請負人を除く）

支払い請求可能時間の種類；非成功報酬案件

パーセンテージは、2019年11月から2020年11月まで過去1年間における増減率を示す

出典：Thomson Reuters Peer Monitor®

³ https://www.americanbar.org/groups/business_law/committees/ma/deal-points

⁴ https://www.ey.com/en_ch/managed-services/sustaining-innovation-and-safeguarding-value-in-the-legal-function

法務部門にとって保護措置を取ることの優先度が急上昇

企業はこれまでも常に、紛争を生み出し業務運営に影響を及ぼす外からの圧力に対処しなければなりませんでした。景気の悪化はこうした紛争を加速化させ、一方、繁栄の時期には争議は減少します。2020年は、政治、経済、市民、そして保健関連の力が集まって、法的な争いが急増しました。

紛争と、法務実務の増加は、契約の不可抗力条項の発効もその原因のひとつとなっています。これは、異常事態において、当事者の債務と義務を免除するものであり、パンデミックもこれに含まれます。事業の中断によって雇用、融資、住宅取得、支出に影響が及んだことにより、経済困難が拡大しました。さらに、パンデミック関連の企業間紛争は、保険や規制、サイバーセキュリティの領域でも増加傾向にあります。

法務予算の縮小にも関わらず、法務部門の40%は今後数カ月間、紛争関連の支出がパンデミック前と比べて高くなる、と予測しています。さらに、新たな紛争予防措置を実施しているという回答も40%にのぼりました⁵。

各社はさらに、効果的な規制のモニタリングと分析も、組織を保護するために不可欠であることも認識しています。州レベルの規制の水準が高まり、各州間で規制上の相違が広がっていることも、何年もの間、企業内の法務チームにとって大きな課題となっています。今回のパンデミックにより、こうした危機状態における規制上の変化の加速化に後れを取らないようにするために、法務部門はより一層高い水準のモニタリングを維持しなければなりませんでした。

運送会社を担当するジェネラルカウンシルは「業務量の過度な増加」を取り上げ、次のように指摘しています。「不可抗力とは何であるかを理解するため、また今ミック回のパンデの意味するところ、それがどのような影響を及ぼしうるか、そして特に、わが国で導入された極度の規制について理解するための相談が増加しました」。レギュラトリー・インテリジェンスのツールは、規制上の変化のモニタリングとリスク軽減のための業務の効率化に役立ちます。



パンデミック後の法的リスクを最小限に抑制

2021年版企業法務部門の現状レポートでは、企業がリスクを最小化できる方法について調査しました。同レポートでは、企業法務部門に対し、自社がこの困難な環境を切り抜けられるよう導くために、以下のステップを検討することを推奨しています。

- あらゆる潜在的な法的リスクをランク付けしたリスク登録簿を作成・維持する。
- 企業が営業するすべての法域において、パンデミック関連の新たな規制へのコンプライアンスをモニタリングし、これを確保する。
- 企業幹部との間の関わりを維持し、すべての重要なミーティングにおいて法的観点が見え込んでいること、リスクを早期に見つけ出すこと、企業戦略およびゴールについては法務チームが先を見越した形でサポートしていることを確実にする。
- 外部弁護士に、他のクライアントから集めたリスク軽減案やベストプラクティスを共有してくれるよう促す。
- 各種の指標（通常、法務費用を表す）が、長期的リスクの軽減を含め、戦略的目標と真に足並みが揃っていることを確実にする。

⁵ トムソン・ロイター2021年版企業法務部門の現状

現代的なテクノロジーと行動は成功へと導く

企業法務部門は、会社での価値を高める機会を有していますが、その過程でテクノロジーを組み込んでいる必要があります。2021年版企業法務部門の現状レポートで述べたとおり、より現代的な法務部門が、変化を遂げなければならない状況下で、きわめて迅速に適応しているのに対し、従来型の法務部門の多くが危機に際して遅れを取っています。

例をあげると、現代的なツールを有する、柔軟性の高いチームは、まったく予見されなかった課題や状況、たとえば組織全体を無期限で在宅勤務にし、顧客およびベンダーとの契約をすべて見直さなければならないといった状況に対し、よりクリエイティブな形でその解決にあたっていました。同レポートで触れたように、パンデミック前からグローバルな考え方をもち、テクノロジーに頼っていた部門は、素早く方向転換し、会社に価値を提供して自部門の地位を高めることができました。ある医療分野のGCは次のように述べています。「当部は、リモート業務に非常に慣れている部門です。さらに、グローバルなレベルでサービスを提供しており、社内クライアントは常に同じオフィスにいるわけではないので、彼らとのコミュニケーションは常にリモートです」。

2021年を締めくくって2022年の計画に目を向けるにあたり、企業法務部門の多くが、強い立場からそれを行っています。すべての企業内チームにとって、社内におけるその立ち位置を引き続き高める機会があります。業務量の増加と進化を管理し、外部弁護士をよりうまく管理し、自組織を保護するために、どのようなツールと考え方が必要であるのか、継続的に再検討しなければなりません。商業的な成功をサポートしながら外部の変化に適応するため、企業法務部門は懸命に努力しています。

従来型の部門すらも、その変化対応の課題がパンデミックによって加速化していることに気づいています。自部門の進化の一環としてテクノロジーの評価を行うGCは、価値の向上とビジネス上の利益の保護をうまく実現するために、自分のチームがテクノロジーに頼っていることを理解しています。

Practical Lawは、貴社の法務部門が成功するために必要な優位性を提供できるテクノロジーです。この最先端のツールを用いれば、Practical Lawのリソースを視覚的にナビゲートして、対処する必要がある問題を特定し、素早くチャートやグラフを作成してステークホルダーとの間で共有することができます。

現在利用可能な法実務ノウハウツールとして最もパワフルで革新的なものである Practical Law Dynamic Tool Set の、600人以上の法律専門家から構成される編集チームの専門知識を活用してください。

Practical Lawは初めてでしょうか。法律専門職向けに随時コンテンツが更新されている 70,000 以上の時間節約用リソースをより速く利用する方法をご覧ください。

「企業法務部門は、会社での価値を高める機会を有していますが、その過程でテクノロジーを組み込んでいる必要があります」

お問い合わせ

メール：marketingjp@tr.com
Web: thomsonreuters.co.jp

