

第3回リーガルオペレーションズ研究所 議事録

開催日時：

2025年6月12日（木） 17:00~18:00

開催場所：

株式会社 LegalOn Technologies 本社 19 階 会議室

出席者：

研究員（敬称略、あいうえお順）

稲村、打田、河野、佐々木、根橋、間宮

事務局

奥村、今野（記）、軸丸、大原、酒井、松丸

アジェンダ

1. CLOC Core12 に関する説明
2. CLOC Core12 に関する検討事項
 - （ア）自組織における成熟度評価が高い項目とその内容
 - （イ）日本企業にとって、参考とすべきと考えられる項目
 - （ウ）CLOC Core12 を日本市場に適用することの課題

議事の経過

1. CLOC Core12 に関する説明

会議では、CLOC という団体に関する概要、CLOC の Core12 についての説明が行われた。CLOC は 2015 年に設立されたリーガルオペレーションズを提唱する米国の非営利団体であり、2019 年に Core 12 を発表、2024 年に「Core12 Maturity Assessment Playbook」（成熟度評価プレイブック）を公表している。Core12 には 12 の機能項目があり、それぞれの成熟度レベルが、「反応的(Reactive)」「初期段階(Emerging)」「発展段階(Developing)」「先進的(Leading)」の 4 段階で評価される。この各 12 の機能項目について、どのようなことが求められているのか、どのような評価項目で各成熟度が図られているのかについて、説明が実施された。

2. CLOC Core12 に関する検討事項

検討事項として、以下の 3 点が挙げられ、各研究員から意見が述べられた。

（ア）自組織における成熟度評価が高い項目とその内容

（イ）日本企業にとって、参考とすべきと考えられる項目

（ウ）CLOC Core12 を日本市場に適用することの課題

（１）ビジネス・インテリジェンスに関する議論

議論の一つとして、ビジネス・インテリジェンス（BI）における測定指標（KPI）について、法務部門で「何を追うべきか」が明確ではないという問題意識が共有された。

BI の測定例としては、時間、回答スピード、予算、などが挙げられた。また、弁護士費用や紛争件数・金額も測定している例が共有された。BPO 件数や BPO 率、契約管理システムへの登録件数なども測定しているとの意見も出された。測定の目的としては、パフォーマンス評価や人事評価、忙しさの可視化、人員不足の数値化による予算獲得、スタッフ間の競争環境の創出、処理日数の短縮などに繋がるとの意見が出された。さらに、データドリブンな意思決定と施策評価の視点として、データは「機能全体としてどう効率化するか、レベルアップするか」という視点で使われるべきであり、取り組みの成果を検証可能にするために重要であるという指摘があった。これに関連し、BI は法務の KPI であり、施策の評価に繋がるとの意見も出された。

日本企業における課題として、データを保有していても、それが人事評価などには直結せず、定性的な側面（チャレンジ精神、人材育成など）が重視されるケースもあることが共有された。また、定型的なルーティン業務と非定型業務の評価に差が出る点が難しいといった課題も共有された。この項目における AI の活用可能性として、AI が法務業務の KPI を提案できるようになる将来的な可能性も示唆された。

（２）Core の優劣と位置付け

Core の優劣と戦略的な位置付けについて、Core12 の項目には、他の Core の「ベース」となるようなものが存在するのではないかという意見が出された。具体的には、「ビジネス・インテリジェンス」、「財務管理」、「組織の最適化と健康」、「戦略的計画」、「トレーニング&開発」がベースとなる Core であり、より全社的・戦略的な位置付けにあるのではないかと議論がなされた。

（３）日本企業にとって参考となる Core

日本企業に参考となる Core として、「ファームとベンダーの管理」が挙げられた。

特に「Pricing & Fees Structure Review」（弁護士費用の価格設定や料金体系の見直し）は日本企業でも重視しているとの意見が出されたが、単独の企業データだけでは難しく、他社の AFA（Alternative Fee Arrangements）交渉例などが参考になるという点が指摘された。また、弁護士費用の管理ツールを導入することで、請求書をデータ化し、案件の性質や担当弁護士ごとの費用を比較できるようになり、交渉の材料になるという経験が共有された。さらに、米国では、法務サービスの調達を購買部門が行うなど、「プロキュアメント」の視点が強いことが紹介された。

（４）日本企業にとって参考にしにくい Core

日本企業にとって参考にしにくい Core として「プラクティス・オペレーション」が挙げられた。

これについては、「弁護士が法律業務に専念できる」という題目は、日本企業においては、弁護士とオペレーションメンバーの役割が明確に分かれていないため、「馴染まない」という意見が出された。しかし、定型的な業務をテクノロジーに任せ、人がより価値の高い業務に集中するというニュアンスであれば、日本企業にも当てはまるという解釈も示された。人数が多い企業では、横断的なプロジェクトとトラン

ザクシヨン業務の役割分担が細かく発生する場面もあるとの共有がなされた。

（５）日本企業への Core12 適用と優先順位

Core12 の各項目は、法務に限らずどの組織にも当てはまる一般的な内容が含まれるため、日本企業の法務部門が現状で最も問題意識を持っている点に基づいて優先順位を設定すべきだという指摘がなされた。例えば、アメリカのように弁護士費用が高騰していることが主要な問題ではない日本では、ナレッジ・マネジメントや人手不足といった課題に関連するものが優先されるべきではないかとの意見が出された。また、4 名以下の法務部が過半数を占める日本の状況において、Core12 はハードルが高すぎ、理想論になりがちであるという課題が指摘された。10 名程度の組織であればオペレーションの仕組みが必要になるため、Core12 はそれ以上の組織を念頭に置いた方が良いという見解が示された。小規模な法務部向けには、異なるモデルや簡素化されたアプローチを作成するのが良いという提案もなされた。さらに、各 Core のレベルを細かく評価するよりも、このフレームワークをどのように活用して組織を良くしたかという「実践」に注目し、JT 版、丸紅版、サントリー版のような「企業軸での活用モデルケース」を示す方が、より活用が広がるだろうという提案があった。

（６）評価方法について

各 Core の 4 段階評価をマトリックス形式で可視化する表は、評価しやすく、自身の組織の現状（ヘルスチェック）を把握する上で非常に有用であるとの認識が共有された。また、アンケート形式で回答すると自動で現状が分かり、改善点へのレコメンドがあるようなシステムが望ましいという意見も出された。

（７）総括

全体として、CLOC Core12 は法務部門の成熟度を測る有用なフレームワークであるものの、その理解の難しさや、日本企業特有の文脈（組織規模、人事評価の慣行、優先される課題など）に合わせた解釈や適用方法の工夫が必要であることが議論・共有された。特に、データドリブンな意思決定の重要性や、各 Core の戦略的な関連性、そして実践的な活用モデルの必要性が今後の議論の方向性として浮上した。