

- ・FAQ や Tips 集のような形で経験に基づくナレッジを伝達
- ・ナレッジの提供を求められる「ヘルプデスク」化
- ・「何があればもっと業務を効率化できると思うか？」
- ・「リサーチの際によく参照するウェブサイト、ツールはどのようなものか？」
- ・脚注方式。解説書のように詳細な説明を入れる必要はない。
- ・AAR (After Action Review)
- ・CoP (Communities of Practice : 実践コミュニティ)

法務部門が企業の直面する多様な問題に対して限られた時間で適切に対処するためには、外部ソースから収集された最新の法令動向等に関する情報・資料、また過去の案件を通じて獲得された知識・経験を蓄積し、かつ使いやすい形で整理して、必要に応じて法務部門のメンバーが適時にそれらを引き出せるようにしておく必要がある。これは、簡単なようでいて、実際にはそれほど容易なことではない。

ナレッジ・マネジメントに関する海外の文献は数多くあるが、実はナレッジ・マネジメントに関する確立された定義は存在しない。

筆者が考え

る「ナレッジ・マネジメント」の意味、そして本質について述べておきたい。

ナレッジ・マネジメントとは、ある組織（企業、法律事務所など）の中で、各個人がその業務を通じて得た情報・知識・経験・知恵などを、その個人に留めておくのではなく、組織全体で共有し、かつ分類・整理して組織のメンバーが容易にアクセスし活用できるようにすることによって、その組織の活動・業務に効率的に活かす仕組みないし手法であると説明することができる。あえて定義的に簡潔に言い表すとすれば、ナレッジ・マネジメントとは、「情報・知識・経験・知恵など（ナレッジ）を集約・管理・共有（マネジメント）し、それらを有効活用するための仕組み（ないし仕組み作り）」である、ということになるだろう。

「作成（Create）、収集（Capture）、整理（Organize）、利用（Access）、共有（Share）／移転（Transfer）、再利用（Reuse）」といったキーワードが一連のナレッジ・マネジメントのサイクルを表す言葉として使われている。

FAQ や Tips 集のような形で経験に基づくナレッジを伝達することによって若手の法務部員を育成することもできよう。

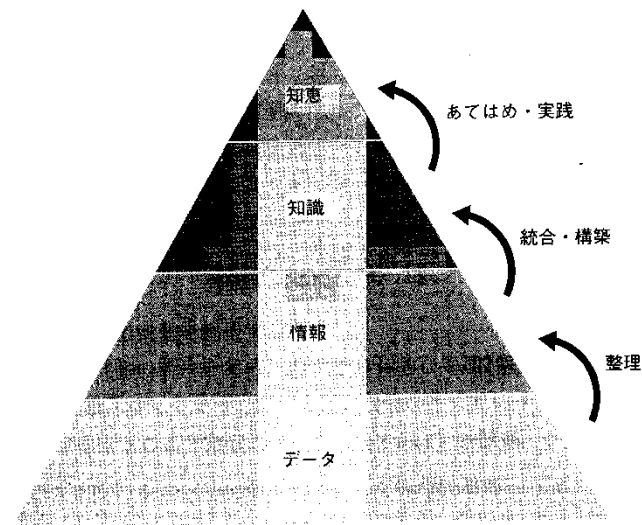
~~~~~

Tips とは、助言、ヒント、秘訣、秘法、心付け、チップ（をやる）、内密の情報（を与える）、警告、暗示などの意味を持つ英単語。IT の分野では、コンピュータやソフトウェアの操作法などに関するコツや小技、ちょっとした工夫、テクニック、対処法、裏技などを表すことが多い。

~~~~~

「法的アドバイスに関する内容の一貫性の担保（Consistency）」は、企業の法務部門におけるナレッジ・マネジメントの一番の目的ともいえる。

図表 3-1 データ・情報・知識・知恵の関係性



- データ：立論・計算の基礎となる客観的を事実、数値。
- 情報：データ間の関連性や文脈の中でデータの方向性を示すことにより、データに価値を付加したもの。
- 知識：複数の情報を利用するために統合、構築したもの。
- 知恵：物事の道理を判断し、問題を適切に処理、解決する能力

「データ」は未整理の生の事実であるが、「情報」とは、関連性と合目的性の観点から「データ」を整理、転換したものである。また、「情報」を統合・構築したものが「知識」であり、「知識」をあてはめて実践することにより得られるのが「知恵」である。

本書においては、ナレッジ(Knowledge) は、単なるデータや情報にとどまらず、**知識や経験**（実際に見聞きし、行為することによって得られる知識、技能、技術）、またはこれらを昇華させた**知恵、ノウハウ**を総称する言葉と定義したいと思う。

ナレッジを「形式知 (Explicit Knowledge)」と「暗黙知 (Knowledge)」に分類することが多い。

たとえば、寿司の握り方を説明する場合、酢飯を作るための酢、塩、砂糖の配分といった点はレシピに記録されると形式知であるが、シャリの大きさや握るときの力加減は、寿司職人が感覚的にまたは頭の中で習得している暗黙知である。

	知識創造の方法	野中氏の挙げる 具体例	企業法務の場面で 想定される例
暗黙知から 暗黙知を 創造する	一個人が他者の暗黙知を直接的に共有することにより、「共同化 (Socialized)」する	パン職人の下で修業し、観察・模倣・練習を通じて技術を学ぶ	先輩弁護士の交渉に同席しながら後輩弁護士が交渉術を学ぶ

ナレッジ・マネジメントは維持・継続していくものであり、最終的なゴールというものがないので、だからこそ近いゴールを一つ一つ設定してクリアしていくことが成功の秘訣といえよう。

「すぐに成果を実感できるもの」が望ましい。

ナレッジの提供を求められる「ヘルプデスク」化
(ナレッジの個別の問合せに追われる)

「先例の探し方」

「リエゾン」各部署におけるニーズの洗い出し、要望のとりまとめ

~~~~~

リエゾン (liaison) とは、本来は「音がつながること」を意味するフランス語で、「仲介」「橋渡し」「つなぎ」などとも訳される言葉です。

~~~~~

どのようなナレッジが必要とされているかという視点に関しては、たとえば、以下のような問いかけを行うとよい。

「知見、情報が不足していたために困ったことはないか？」
「現在の業務において、不便を感じていることは何か？」
「何があればもっと業務を効率化できると思うか？」

どのようなナレッジがどこに存在しているかという視点も重要である。ここでは、たとえば、以下のような問いかけが考えられる。

「過去の案件で作成した契約書としては、どのような種類のものがあるか？それぞれ誰のところに蓄積されているか？」
「過去の案件で作成、レビューした契約書のうち、よく参照する先例はどのようなものか？」
「自分や他の特定の法務部員の中では蓄積されているが、十分に共有できていないと感じる情報、知識、ノウハウは何か？」
「リサーチの際によく参照するウェブサイト、ツールはどのようなものか？」
「外部から得ている法律情報としては、どのようなものがあるか？それぞれ誰のところに蓄積されているか？」

脚注や解説をつける

有用な知見を一定程度盛り込む工夫
重要な条項の趣旨や関連する法的論点

解説書のように詳細な説明を入れる必要はない。あまりに詳細な説明を盛り込みすぎると、そもそも雛形作成のハードルを高く上げすぎるばかりでなく、雛形の利用者自身が頭で考える機会を奪い、使い勝手が悪くなるおそれもある。経験の浅い法務部員が契約書のドラフティングやレビューを行う際に、ポイントに「気づく」ためのきっかけを与える

内容が記載されていれば十分である。

図表 7-2 契約書雛形の作成例

業務委託契約雛形（委託者側） 最終更新日：2020 年〇月〇日 文責： 社外秘	
利用上の注意	
本雛形は、一般的なソフトウェア開発やマーケティング調査業務等の業務で、成果物の納入が予定される業務の委託を想定している。なお、情報システムに関するソフトウェア開発の業務委託については、経済産業省より公表されているモデル取引・契約書を参照のこと。	
業務委託契約	
●●株式会社（以下「委託者」という）と「[法人名]」（以下「受託者」という）は、以下のとおり業務委託契約（以下「本契約」という）を締結する。	
第1条（業務の委託）	
1. 委託者は、受託者に対し、[（業務内容）]に関する業務 ² （以下「本委託業務」という）を委託し、受託者は、これを受託する ³ 。	
2. 本委託業務に関する具体的な内容及び方法については、別紙1のとおりとする。	
第2条（委託料）（省略）	
第3条（再委託）	
受託者は、本委託業務の全部又は一部を第三者に再委託してはならない。	
【委託者の事前承諾を得た場合に限り再委託を認める場合の規定例】	
1. 受託者は、委託者の書面による事前の承諾がない限り、本委託業務の全部又は一部を第三者に再委託してはならない。	
2. 受託者は、委託者の書面による事前の承諾を得て本委託業務の全部又は一部を第三者（以下「本再委託先」という）に再委託する場合、本再委託先に対して本契約に定める受託者の義務と同様の義務を課すとともに、本再委託先の義務を連帯して履行する義務を負う ⁴ 。	
第4条（以下省略）	
¹ 本雛形では受託者が法人である場合を想定している。受託者が個人である場合には偽装請負と認定されないための検討が別途必要であることにつき留意すること。	
² 委託業務の内容については、業務範囲につき紛争の対象となる可能性があるため、具体的に規定しておく必要がある。	
³ 委託業務の内容により、請負や（準）委任等の法的性質を有することに留意すること。なお、印紙税法において、請負契約は2号文書、継続的取引の基本となる契約は7号文書となる。	
⁴ 委託業務の内容に照らして、さらに再委託先の義務履行状況に関する検査・報告義務を定めることも検討すべきである。規定例は以下の通り。	
「受託者は、本再委託先において秘密管理体制、生産体制等本契約上の義務が履行できる状況が整備されているかを適切な方法で検査し、受託者の求めがある場合には速やかに報告しなければならない」	

暗黙知を共有することの難しさ

法務部門においてナレッジが共有されにくい理由は上述のとおりであるが、ナレッジのうち、とりわけ暗黙知の共有が難しいのはなぜか。これには3つの理由が考えられる。

第1に、暗黙知を「共有すべきナレッジ」としてそもそも意識していないという点が挙げられる。契約書やメモランダムといった「文書化されたナレッジ」は、データベース、文書管理システム、共有フォルダなどを使って管理しやすいし、ドラフティングやレビューの際に参照するといった活用方法もイメージしやすい。これに対して、外部法律事務所の弁護士に関するフィードバック、監督官庁との口頭でのやり取り、相手方との交渉過程で得たノウハウといった暗黙知は、共有や活用の仕方がわかりにくい。そのため、これらの暗黙知は組織内で共有する価値のあるナレッジであること自体意識されていない場合が多く、それを経験した法務部員の頭の中に「経験値」として蓄積されるだけで、なんら整理されることなく個々人の頭の中にとどまってしまう。この点、これらの暗黙知を共有するための

プラットフォームが整備されており、共有方法が明確に示されていれば、個々の法務部員が暗黙知を獲得した時点で、フラグを立てて「共有しよう」と意識することができるだろう。

第2に、暗黙知はあえて文書化しようとする手間がかかるという点が挙げられる。暗黙知は、暗黙知のまま移転する方法と形式知化したうえで移転する方法がある（詳しくは、第3講「ナレッジとは何か」を参照されたい）が、「ナレッジの共有」というと後者をイメージする人が多いようである。しかし、暗黙知の種類によっては形式知化するために多大な労力を要するケースもあり、これをあえて文書化しようすると非常に非効率である。たとえば、チーム内の日常的なミーティングに詳細な会議メモや議事録を作成して事後的にチーム全体に回す、あるいは、案件の先例を集めるにあたって記載項目の多い冗長な報告書の提出を義務づけるといった慣習が悪い例である。業務に追われる忙しい毎日のなかで、ナレッジ共有の「ための作業」が過大な負担になってしまうと、ナレッジを共有することへのモチベーションが下がってしまう。したがって、暗黙知については、やみくもに文書化するのではなく、「本当に形式知化（文書化）する必要があるのか」「文書化するとして、いかなる範囲でどのように文書化するか」という視点でナレッジの共有方法をまず検証することが必要である。

第3に、心理的な抵抗感も暗黙知の共有が難しい理由の一つであると考ええる。暗黙知には、経験によって得られた「コツ」や「感覚」といったものも含まれ、なかには長い法務業務の経験を通じて自然と身につくものもある。法務部員としての自分の付加価値を出すために有効なこれらの暗黙知を無償で共有することに対し、抵抗感を感じる人がいるのは無理からぬことである。また、これとは異なる側面であるが、失敗経験に基づいて得た暗黙知については、これを共有したくないという心理が働くこともある。共有すべき暗黙知の代表例として、案件遂行中のミスや当局から指摘を受けた事項、上手くいかなかったプロジェクトに関する反省点などが挙げられるが、自己の失敗事例を組織内で共有することに関しては当然ながら気が進まないものである。そのため、これらの暗黙知は共有されることなく個々人の頭の中にとどまりやすい。

FAQ

FAQは、シンプルな「質問」「答え」という構成なので、ナレッジの種類が雑多でも比較的整理しやすい。また、ナレッジを活用する利用者にとっても、FAQやTips集は平易で簡潔な答えを見つけられるので使いやすい。この点、FAQを作成するにあたっては、質問のカテゴリーを分類したり、キーワードでタグ付けを行うことにより、検索性を高める工夫をすべきである。企業によっては、このFAQについてチャットボット（自動会話プログラム）を運用しているケースもあろう。

Tips 集

Tips集は、不定期に蓄積される雑多なナレッジを整理する際には便利なツールである。たとえば、筆者が所属する法律事務所では、パラリーガル向けに法律用語や法律英語に関するTips集を作成してポータルサイトに掲載している（図表8-4参照）。時間のある時に目を通すことで自己研鑽することができるし、業務のクオリティを上げるという意味でも効果的である。

定例ミーティングのメリットは、人の頭の中にあるナレッジを①短時間で、②タイムリーに、③参加メンバー全体に対して共有できるという点にある。

文字にすると当たり前のようなメリットだが、実はとても重要なポイントである。本講の1(2)で述べたとおり、暗黙知を共有することが難しいことの理由として、そもそも暗黙知をナレッジとして認識していないことや、

文書化することの手間を挙げたが、定例ミーティングという自由な情報交換、議論を促す場を作ることにより、**必要最小限の労力と時間で多くのメンバーが暗黙知を共有**することができる。定例ミーティングは、文書化されにくいナレッジの最もシンプルかつ効率的な方法の一つなのである

実際、大手外資系企業のジェネラル・カウンセルを長年務めた経験のある弁護士に「ナレッジ共有をもっとも効率的に行う方法は何か」と尋ねたところ、「定例ミーティング」との答えが返ってきた。同社では、毎週決まった曜日のランチタイムに法務部長およびマネージャークラスの法務部員が集まって、定例ミーティングを行う。どんなに忙しくても、昼食の時間は予定の空いている人が多く、集まりやすいのだという。ミーティングでは、**特にアジェンダや資料は用意せず、最近チーム内で扱っている案件や法的論点、起用した外部弁護士に関する情報をざっくばらんに各々が話す**。記憶が新鮮なうちに頭の中にあるナレッジを複数名に共有し、その場で議論することにより、埋もれがちな暗黙知を組織内で共有することが目的なのだそうだ。また、こういった定例ミーティングを繰り返すことにより、日常的にナレッジを共有する土壌が組織内で醸成されるという効果もある。

せっかくウェブサイトを見に行ったのに、有益な新着情報はなかったという場合もありうる。このようなことを避けたい場合は、RSS(Rich Site Summary)などを活用するとよい。近時は、**官公庁のウェブサイトにおいても、RSSなどで最新情報や更新情報を配信するサービス**が提供されている。そのため、このようなサービスを活用すれば、各ウェブサイトをいちいちチェックして回らなくとも、必要な最新情報をタイムリー効率よく取得することができる。

官報

官報によっても国内で公布された法令を確認することができる。官報にはインターネット版があり、2020年4月現在、平成15年7月15日以降の法律・政令などと直近う30日分の官報情報（本紙、号外、政府調達など）などを、オンライン上で、無料で閲覧することができる。後述する法令検索のデータベースは、官報掲載からそのデータベース上の法令などをアップデートするまで一定期間を要する場合があるため、**法令改正の最新の状況**を正確に把握する必要がある場合には、**官報を確認すべき**である。

AAR (After Action Review)

AARは、アメリカ陸軍によって開発されたナレッジ・マネジメントの手法で、定例ミーティングの最後、プロジェクトの**各フェーズ完了時**または一定のアクションの直後等に行うことにより、短時間活動や一つのアクションで得られた暗黙知を共有するために活用される。

実際にAARを行う場合、以下のような流れで行う。

① AARの対象となるアクションに関わったメンバー全員が出席する

AARは、現場にいるメンバーの経験、ナレッジを新鮮なうちに共有することにより、翌日（または次のフェーズ）以降の実践に役立てるという暗黙知の収集方法である。そのため、マネージャーやグループリーダーが現場のメンバーの声を取りまとめて報告するといった方法ではAARとしての意味をなさない。

② AARを行うにあたってのルールおよび目的を確認する

具体的には、いかなる間違いも隠さないオープンな雰囲気を目指すこと、上下関係を作らず、誰の発言も平等に取り扱うこと、外部の人や業績を評価する人は参加させない、といったルールを事前に定め、AAR開始にあたり周知することが考えられる。これは、AARの目的が特定のメンバーに対する非難でもなく評価でもなく、あくまでも「**学習（ナレッジの獲得）**」であることを意識するために行うものである。

③ シンプルな4つの質問を立て、これに沿ってAARを進める

- a 何が起こるはずだったか（アクションの目的と成果を明確にする）
- b 実際には何が起こったのか（意見ではなく事実のみを対象とする）
- c 何がうまくいって、何がうまくいかなかったのか（たとえば、米軍 AAR では、期待より良かった点と期待より悪かった点を 3 つずつ挙げる）
- d 何を学んだのか

CoP（Communities of Practice）

AAR はプロジェクト・チーム内でのナレッジ共有を目的とするものであるが、プロジェクトチーム以外からもナレッジを集めるために有効な方法として、CoP（Communities of Practice：実践コミュニティ）がある。

CoP は、組織内の実務家仲間のコミュニティであり、あるプロジェクトに際して、CoP の中で課題や問題を共有することにより、コミュニティメンバーがヒントを与えたり解決したりする仕組みである。

Retrospect：振り返り見る