



## 法務部における業務の成熟度モデル

これはACCリーガルオペレーションズが提供する参考モデルです。法務部のリーダーには、部署のサイズ、人員、予算、優先事項、目標などが組織により異なることを念頭に、各領域の成熟度を評価するツールとしてこのモデルを活用することが推奨されます。

### 初期

### 中期

### 後期

#### 変更管理

- 変更管理(CM)の体型的プロセスや戦略がない
- 変更は事前対策よりも後手後手の対応となることが多く、出だしの失敗から不信感を持たれやすい
- コミュニケーションがアドホックで行なわれる;情報の多くが伝言で伝わる

- 体系的アプローチが形成され、主要なプロジェクトのほとんどに適用される
- CMが重要な要素であることは認識されているが、その責任は各プロジェクトチームに委ねられている(組織全体的な文化として根付いてはいない)
- 大きな変更が検討される際、CMが計画の一部に組み込まれる;関係スタッフとのコミュニケーションを通じてある程度のCM対応の取り組みがなされる

- 変更管理の標準プロセスがすべての業務に根付く;すべての主要戦略にプロジェクト管理が活用され、CMがすべてのプロジェクト計画に組み込まれる
- CMの経験/実施能力が組織全体で顕著になり、基本的な組織文化の一部となる
- 変更の提案が部署や関係する顧客に定型的に通知される;関係者が参加できていること、情報共有されていることを感じられるよう、フィードバックを受けてそれらに対応する
- 必要な場合、変更管理の人員を確保する

#### コンプライアンス

- コンプライアンス対応が、企業全体の各ユニットに拡散している
- コンプライアンスの明確な定義がない
- 年に一度、または法律/規制/契約で最低限求められるトレーニングを実施していない

- コンプライアンス機能の一元管理
- ポリシーおよび手順書の起草
- ギャップ分析の実施および長期計画の作成
- コンプライアンスプロセスの自動化と体系化

- 企業全体のコンプライアンス計画が作成、発信、協議される
- コンプライアンステストを年に一度実施
- 将来的なリスクをトラッキングや緩和するツールが配置される(例:ガバナンス、リスク・コンプライアンス・アプリケーション)
- セキュリティやコンプライアンスのリスクをリアルタイムで特定し訂正する規定やプロセスを策定

#### 契約管理

- 契約管理ツールがない
- 保管庫がまとまっていない(共有ドライブ、ハードドライブなど複数個所に契約書を保管)
- リーガルレビューはアドホックに実施される
- 署名ポリシーがない/コンプライアンスの実施体制が脆弱
- 完全に履行されていない契約がある
- 用語が一貫していない;複数の用語が混在

- 契約ライフサイクル管理ツールの確保(一部の契約書作成を自動化、ワークフローの標準化、承認プロセス、電子署名)
- 中央保管庫の設置
- ファミリーテンプレート、条項ライブラリ、情報の差別化、バージョン管理で承認プロセスをサポート
- 報告/履歴確認能力;業務指標;義務のトラッキング;期間満了アラート
- 標準化されたプロセス、テンプレート;弁護士によるレビューは特例に限定
- 署名許可ポリシーの設定;強化されたコンプライアンス

- システム統合(例:調達やセールスのシステム)を活用しながら契約ライフサイクル管理ツールが企業全体で使用され、サプライヤーのポータルと連携する;ほぼペーパーレス
- 一つの保管庫ですべての契約書を保管(売り主側・買い主側両方の);書類が探しやすくなり、コンプライアンス強化につながる
- 報告体制や指標が固まり、継続的な向上を促進するビジネス知識が明確になる
- 標準化、リスク校正、戦略により、法務部の関与なしで詳細な契約の作成/実施が可能になる
- 署名ポリシーが自動化される;順守率100%
- 業務の向上、サイクルタイムや争議の削減に集中;高リスク/複雑な契約の対応に労力を注ぐ

#### eディスカバリ

- eディスカバリの調整は外部の弁護士が行っている
- 訴訟支援(文書レビュー)は外部の弁護士が行っている

- 社内専属のeディスカバリ人員が情報収集し、戦略への助言を行う
- 一次レビューのための第三者機関の利用は最小限
- 電子保持情報(ESI)の収集、検索、作成に社内ツールを使用

- 徹底したeディスカバリ・プログラム
- 予測型テクノロジーの活用で人間によるレビュー作業を削減
- 文書レビューサービスの定期的な活用
- ITと連携し、eディスカバリと新テクノロジーとの潜在的な課題を特定

## 初期

## 中期

## 後期

### 外部リソース管理

- 実質的に外部委託業務はすべて法律事務所に委託している
- 法律事務所と社内部署との距離が近い;信頼関係が低く、敵対的
- 法律事務所は第一線の弁護士が管理
- 請求のレート、手続き、基準がアドホック
- 請求書のレビューや分析が限定的
- サプライヤー評価プログラムの欠如

- 代替のリーガル・サービス・プロバイダー(LSPs)の利用が限定的
- 法律事務所や他のLSPsとの連携を向上するための一連の取り組み(例:フィードバック、会議、共同プロセスの向上)
- 法律事務所やLSPsの費用対効果を(主にリーガル業務の)社内人員が監督
- 請求手続きのガイドラインが認識され、厳格な請求書レビューを通して実施される
- 代替報酬制(AFAs)の利用が限定的で請求/管理システムに統合されていない
- インフォーマルまたはアドホックに法律事務所/サプライヤーの評価を実施

- 委託の決定は検討中であり、LSPsがリーガルサービスの提供モデルに統合される;リーガルサプライヤーの利用は各フェーズやタスクレベルで検討される
- 法律事務所/LSPsが付加価値をもたらすビジネスパートナーとして位置付けられる;継続的にパフォーマンスや関係性を向上する
- 外部弁護士やベンダーの管理がリーガル業務の中で一元化される;RFP、委任、料金設定、パフォーマンスレビューへの関与
- すべての事象でAFAsを考慮し、大いに活用;システムがスムーズに統合される/請求手続きや指標においてAFAsをサポート/ダッシュボード;バリューを評価し、料金とコストの矛盾を解消する手順がある
- 予算やパフォーマンスのレビューを頻繁に実施(少なくとも四半期に一度);標準化されたサプライヤーの質/パフォーマンス指標;定期的で構造化された相互フィードバック
- ベンダー管理指標がGCダッシュボードに統合される
- 付加価値のある(例:トレーニング、一時的な配置換え)およびその付加価値を実証できる法律事務所/LSなどを体系的に利用する、プロジェクト管理やテクノロジーが提供される
- ベンダー選定の際に、業務目標の達成率が考慮される

### 財務管理

- 標準プロセスがない
- 予算、または企業の会計で設計された予算がない
- 指標や分析がない
- 実施時期がアドホック
- スプレッドシートやワードの表で予算をトラッキングする
- 予測会計や発生主義会計が行われない
- 引当金や予備費の設定がない

- 標準プロセスはあるが文書化されていない、または広く認知されていない
- 中央のリーガル業務または企業の会計部署が予算を設定;支出や予算に関してリーガル部署が責任を持つ
- 指標や分析が後手後手の対応で一元的ではない
- 実施時期は外部関係者(例:企業財務)が決める
- 予算が支出監視システムでトラッキングされる
- 必要に応じ予測会計を実施;大きな事象については発生主義会計を実施
- 大きな事象については引当金や予備費が設定されるが、インフォーマルな協議で行なわれ、文書化されない

- 発信されたポリシーや手順を通じて、標準プロセスが決定、文書化、協議される
- 実施部署で予算が確保・管理され、法務部が管理する部署の予算に加えられ、企業財務・会計に報告される
- 受託者とリアルタイムデータが決定するスケジュールに沿って配布される報告書、指標、ダッシュボードが定義される
- 発信、協議されたタイムラインやプロジェクト計画を通じて、実施時期は法務部が決定する(企業カレンダーを考慮して)
- (法務部内で)標準化されたツールやシステムを利用して企業全体の予算のトラッキングが行われる
- 予測会計・発生主義会計が標準化され、決定されたタイムラインに沿ってテクノロジーにより自動化される
- 標準化され、明確な引当金や予備費が設定される、引当金提案や集約されたリーガル予備費をトラッキングする正当なプロセス
- 定期的な予算レビューをシニアリーダーチームと実施
- 包括的な財務戦略を策定
- 管理、トラッキング、報告、主要業績評価指標(KPIs)の管理、トラッキング、報告、および評価



	初期	中期	後期
<b>情報ガバナンス（記録管理）</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報ガバナンスと記録がまったく対応されていない、またはアドホックに行われる</li> <li>従業員は基本的にすべて記録する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者が情報ガバナンスと記録管理を扱う</li> <li>企業ポリシーや保持スケジュールはあるが、実施されていない</li> <li>従業員は、ポリシーと保持スケジュールについての訓練を受ける</li> <li>必須または最低要件が、組織の法的、規制、およびビジネス要件を満たす</li> <li>事業の合理化とコスト管理の機会を逃している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enterprise policy and retention schedule regularly communicated and enforced</li> <li>Policy and retention schedule reflect regulatory requirements</li> <li>End-to-end document/record life cycle management</li> <li>Information governance integrated into overall corporate infrastructure and business processes</li> <li>Information governance plays a critical role in cost containment, competitive advantage and client service</li> <li>Information governance phase gate included in all IT projects</li> </ul>
<b>内部リソース管理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>弁護士向けの継続的リーガル教育(CLE)にトレーニングが限定される</li> <li>パフォーマンス管理は企業プログラムの実施に限定される</li> <li>従業員の認識は企業プログラムに限定される</li> <li>企業プログラムで必要とされる後継者育成</li> <li>従業員の業務従事調査は企業プログラムに限定される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全部署の従業員がトレーニングを受ける(弁護士に限られない)</li> <li>後継者育成と同様に、法務部に特化した部門別の能力開発プロトコルが全従業員向けに設定され、開発機会が特定される(例: 特別プロジェクトやローテーション)</li> <li>リーガルに特化した従業員評価プログラム</li> <li>リーガルに特化した業務従事調査</li> <li>リーガルに特化した新人研修のチェックリスト</li> <li>従業員関係のポリシーを文書化(例: 法定弁護人の手数料償還; ドレスコードなど)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Robust talent development, retention and engagement program, reflecting strategic priorities (can feature diversity, pro bono, community service initiatives, rotations, flexible work options, etc.)</li> <li>Intern/extern programs</li> <li>Law department specific engagement surveys and action plans</li> <li>Formal work processes and procedures (SOPs)</li> <li>Employee networking programs</li> <li>Staffing optimization (right work to the right level)</li> <li>Coordinated employee communication protocols and methods (e.g., department website, community pages)</li> </ul>
<b>知的財産管理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スプレッドシートによる手作業の商標ドッキング</li> <li>手作業の特許追跡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特許や商標ドッキングの自動化(サービス提供国の規則)</li> <li>特許の基本ワークフロー</li> <li>特許年金および表彰更新の決定/支払いを統合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fully integrated IP system (patent application and trademark registration, plus enforcement)</li> <li>IP Analytics dashboard</li> <li>Brand Management</li> <li>Integrated intake for invention disclosures, product clearance requests, and trademark clearance requests</li> </ul>
<b>ナレッジ管理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織ナレッジを正式に管理する意思がほとんどない; ナレッジ共有の方法がない</li> <li>誰が何を知っている、または知識資産(KAs)があるかというコミュニケーションはアドホックに行われるか、存在しない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一元化された保管庫を使用し、ある程度のナレッジ管理が行われる、イントラネットやその他のナレッジ共有方法を、一部のナレッジカテゴリで活用</li> <li>少なくとも一部の組織ナレッジ共有が認識され、恩恵を受けられる文化</li> <li>誰が何を知っている、または知識資産がどこにあるかについて、基本的なコミュニケーションがあり、文書化されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KM is well established, deeply integrated and continually improved</li> <li>Mechanisms and tools for curation, easy finding and sharing of KAs are leveraged and valued throughout the organization</li> <li>KM is a required part of workflows and a standard component in organizational processes</li> <li>Systematic knowledge sharing is accepted as fundamental; KAs are celebrated and directories are maintained and accessible by staff and clients</li> </ul>
<b>指標・分析</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業のトラッキング</li> <li>分野により方法が異なるMethodology differs by practice area (縦割り型)</li> <li>外部支出、主に予算目的にフォーカス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ほとんどの指標が異なるシステムからのデータを手動で統合して作られている</li> <li>様々な次元の外部支出を分析する能力; 法律事務所のパフォーマンス管理に分析を適用する</li> <li>一部の指標が内部のパフォーマンス管理向けに作成される</li> <li>実証済みの比較的少数の指標に限定される(重複の削減/回避)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Well established automation for integrating and dashboarding of information.</li> <li>Well balanced across financial controls, outcomes, and operational efficiency</li> <li>Clearly linked to organizational objectives</li> <li>Leading &amp; lagging indicators of performance (including predictive analytics informing decision-making)</li> <li>Measured relative to baselines, benchmarks and targets</li> </ul>

	EARLY STAGE	INTERMEDIATE	ADVANCED
<b>Project &amp; Process Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No or ad hoc project oversight</li> <li>• Lack of standardized processes or process evaluations</li> <li>• Organized teamwork is ad hoc and rare</li> <li>• Little to no executive sponsorship</li> <li>• Ignorance across the department about the benefits or principles of project and process management</li> <li>• Project participation and change communications are piecemeal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal project management (PM) is applied in some cases, and staff is broadly familiar with the process</li> <li>• Leadership drives process reviews and improvement initiatives are conducted in extreme situations; some work processes have been made systematic (e.g. supported by mapping)</li> <li>• Staff is fostering best practices and are encouraged to evaluate and improve individual and department practices; they have had some good experience with both project management and process improvement and know to suggest or accept them in certain circumstances</li> <li>• Skilled resources have been identified and some dedicated time is allocated</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal PM is applied in all appropriate cases, and staff is very familiar with PM process</li> <li>• Executive sponsorship is visible but staff owns the outcomes</li> <li>• Process improvement is methodically and continuously conducted in all appropriate situations and driven from within affected groups; most work processes have been made systematic and documented</li> <li>• Continuous improvement review; project and process management have become an integral part of the culture; staff are highly motivated to evaluate and improve individual and department practices</li> <li>• If warranted, experienced PMP and/or lean resources are part of the staff</li> <li>• Good visibility into projects, processes and metrics documenting ongoing impact</li> </ul>
<b>Strategic Planning &amp; Legal Operations Leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No legal operations strategic planning process</li> <li>• No legal operations strategic plan</li> <li>• No alignment among legal department financial, staffing, technology, and outside counsel decisions</li> <li>• Informal and reactive approach to operational decisions</li> <li>• No measurements and metrics regarding legal operations decisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal process identifying current state, where you are going, how you will get there (strategies, goals, and desired outcomes)</li> <li>• Published legal operations strategic plan, identifying specific activities aligned with department and company goals</li> <li>• Alignment of all legal department financial, staffing, technology, and outside counsel decisions</li> <li>• Formal process regarding operational decisions</li> <li>• Identifying, capturing, and reporting on key data and other measures to assess progress against goals and plans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annual legal operations planning process, designed to produce plan before submission of annual budget</li> <li>• Quarterly reviews and updates to legal operations strategic plan</li> <li>• Strategic management of all staffing, technology, and service delivery strategies</li> <li>• Legal operations goals, strategies and activities embedded in legal team talent development and assessment activities</li> <li>• Quarterly reports and monthly dashboards shared with Leadership regarding progress against goals and plans</li> </ul>
<b>Technology Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complete reliance on corporate IT</li> <li>• Limited technology deployment and user adoption</li> <li>• Spreadsheets for data/metrics, project management, etc.</li> <li>• Knowledge stored on individual workstations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legal is coordinating with corporate IT, often with a designated liaison and helpdesk support</li> <li>• Technology roadmap is focused on leveraging current technology within Legal, driving adoption and establishing some integrations</li> <li>• Training is ad hoc</li> <li>• Typical systems in place include basic matter management, e-billing, document, contract, and IP management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legal is focused on aligning business processes across the enterprise using technology</li> <li>• Longer-term (5-year) technology roadmap; benchmarked &amp; adapted as environment changes</li> <li>• Process in place for research, scenario planning and piloting artificial intelligence (AI) and emerging technologies</li> <li>• Technologists or legal ops leaders evaluate changes in technology and develop implementation strategies; drive continuous improvement in user adoption</li> <li>• Training and user support protocols are well established</li> <li>• Strong integration among systems in Legal, and as appropriate across the enterprise</li> <li>• Systems include e-discovery, knowledge management, collaboration, full contract lifecycle management; workflow automation; and applications designed to anticipate/mitigate risk (e.g. tracking new regulations, trends in consumer complaints, deficiencies identified in audits)</li> </ul>