

長谷川芳樹所長に聞く

新型コロナは12倍速で創英を変えてくれました



2020年はコロナで開け、コロナで暮れようとしています。この激動の一年間に、創英では何が起こり、何が変わったのか。これまでの「視点」とは趣を変えて、対談形式で振り返ります。

(聞き手・編集 創英ヴォイス編集委員会)

― コロナ禍で大きな取り組み、そのポイントは？

大きく分けて二つあります。一つは、東京本部のオフィス構成を一極集中型から拠点分散型に切り替えること、もう一つは、仕事の完全な電子化です。いずれのテーマも、創業40周年(2026年)までに完成させることで徐々に進めていきました。ところが新型コロナという大きな衝撃を受けて、5年間の計画が一気に進んでしまいました。

《拠点分散型ネットワークオフィスの構築》

― 一極集中型から拠点分散型への切り替えを伺います。

創英の国内メンバーは260人、そのうちの9割弱が丸の内内に勤務し、残り1割強が京都と福岡に勤務していましたが、首都圏にも丸の内以外の拠点が必要ではないかという話が出ました。これが昨年(2019年)の秋です。台風、地震、感染症など災害に備えるなら、首都圏に職住近接型のランチが必要だということで、まずは中央線沿線が候補地になって、立川、吉祥寺、三鷹の各駅近くの物件を巡り、吉祥寺に3月オープン予定でオフィスを借りました。

― 計画のスタートはコロナ以前だったのですか？

そうです。コロナ以前に準備し、感染が広がり始める中で第1号のサテライトをオープンしました。同時に、2017年から部分的に開始していた在宅リモート勤務の適用範囲を全所員に拡大しましたが、本来は職場ではない自宅を仕事場にするので色々問題が生じました。そこで、吉祥寺の経験を活かして首都圏にサテライトを何カ所か開設することになり、5月から場所選びをして最終的には大宮、柏、千葉、横浜の4拠点が決まりました。最後の横浜は、この

対談記事が掲載される季刊・創英ヴォイスの発行前(11月27日)にオープン予定で、これで全て出揃います。



― 約半年で5拠点を開くとは、すごいスピード感ですね。

振り返ると、本当に速かったです。「サテライトをやりたい者は手を上げる！」という呼びかけに応えたメンバーが、住所が近い者同士でグループを創って自発的に動きまわりました。そのグループの中心となった弁理士が各サテライトの支配人、つまり拠点の責任者に就任し、オフィスの契約から全て対応しています。元々の2019年秋の計画では2026年までの間に、1年に一カ所ずつ拠点を創れば良いというものでしたが、その6年間で新型コロナで半年間に短縮し、12倍速で五カ所の拠点が誕生しました。

― 拠点分散型ネットワークオフィスという呼び方をしていますが、そのココロは？

首都圏で六カ所、地方で二カ所、海外で二カ所の計十カ所

の拠点に分散していますが、ネットワークでつながれており、一つの事務所として機能している、という意味です。この場合の「ネットワーク」には三つの意味があります。一つ目は文字通り、情報通信網という物理的なネットワークでつながれていて、在宅も含めて全ての拠点からPCで丸の内の基幹業務システムにアクセスして仕事ができる、という意味です。二つ目は、人と人がコミュニケーションプラットフォームを利用して議論し情報共有するネットワーク、その基盤の上で協力し連携して仕事ができる、という意味。三つ目は、サテライトを含めたオフィスという職場空間を共有することで人と人がリアルにつながる人間的なネットワークであり、そのために色々なルールを設けたり、実空間であるオフィスに仕掛けを作ったりしています。

― オフィスにはどんなルールや仕掛けがあるのですか？

いちばん大事なルールは、首都圏サテライトの勤務者は例外なく、週に少なくとも1日は丸の内本部で執務するというルールです。コミュニケーションは電話やメール、チャットツール、さらにWEB会議などでも可能ですが、人と人との信頼関係を醸成するには、オフィスで顔を合わせて交わる、という実空間での触れ合いが不可欠と考えています。そこで、丸の内オフィスにはフリーアドレス席を各所に配置するという“仕掛け”を施し、サテライトを本拠とするメンバーと丸の内を本拠とするメンバーとが“職場の空気感を共有する”環境を創っています。

― そのルールや仕掛けにより、人間的なネットワークは醸成できましたか？

今は丸の内リニューアルが現在進行中ですので、目立った効果は出ていません。来年2月末までにはリニューアルを完了して景観や環境を様変わりさせますので、桜が咲く頃には醸成されると期待しています。

人間のネットワークを醸成するには、それに叶ったオフィスという“場”が不可欠と考えています。例えば、横浜オフィスが入居する横浜三井ビルは三井不動産の所有ですが、このCMがYouTubeにあります。私が注目したのは、「つくるのはオフィスじゃない。働き方だ！」から始まる一連のフレーズです。曰く、「オフィスはただの場所でしょうか？ つながりが生まれる、顔を合わせる、化学反応する、文化が生まれる。そんな空間だと、信じています。」というものです。

個人的にはこれが気に入っていて、こんな感じの雰囲気丸の内オフィスをリニューアルし、新しい時代にマッチし

た職場環境を創り上げていきたいと思っています。経営者の野中次郎先生は、「人が共感し合うには全身全霊で向き合うべきで、現実に飛び交っている暗黙知は画面の中よりもはるかにリッチだ」と言われていますが、こういう職場の実現を目指しています。

― その「人間的なネットワーク」のメリットは何ですか？

第1に業務品質の向上、第2に人材育成、この二つに集約できます。創英には多種多様な人材がいます。平均年齢は30歳代後半ですが20歳代から70歳前後までいて、技術分野ではITからパイオまでの各分野の知財専門家が揃い、特許、意匠、商標そして法律の仕事をしており、弁理士比率も高く国内外の弁護士や海外の有資格者も多いし、特許庁出身者も多くて皆さん裁判所調査官まで経験しています。優秀で意欲的な事務スタッフや、世界一を目標に知財管理トータルシステムを開発設計している情報システム部隊も含めて、とにかく人材の質と幅は業界随一と思っています。多様な人材が日常的につながり、互いの智慧と経験を出し合いながら協力して仕事をすれば、お客様に提供する業務品質が向上するのは当たり前だと思います。人間的なネットワークを創って、それをベースに仕事をするという仕組みと仕掛けと環境を整備すれば、ご愛顧いただいているお客様の利益になる仕事ができる筈であるし、仕事を通して新人や若手が育つに違いないし、さらに中堅やベテランも若手の刺激を受けて学び、スキルアップしていくと思います。

― 在宅よりもオフィス勤務を重視するということ？

在宅リモート勤務は有用ですし、春の緊急事態宣言の頃は在宅勤務率が8割前後になりました。在宅のメリットは大いに活かしていきませんが、創英の総合力を長期的に高めるためには、在宅では済ませることのできない課題があります。極端な話をすると、大半の所員を在宅勤務化すればオフィス面積を縮小して家賃コストを節約できますが、これは短期的なメリットに過ぎません。

特許事務所でもっと大事なことは“人間的なネットワーク”を進化させて業務品質を向上させること、それを通してメンバーの実務力と専門力と人間力を向上させていくことです。この長期的な課題は、オフィス勤務を在宅中心に切り替えることでは解決できない、と考えています。

― 丸の内のほかに首都圏で拠点を設ける意義は？

これは実際にやってみてわかったことですが、二つあります。一つ目は、サテライト勤務者の満足度が予想以上に高

いことです。職住近接のメリットはもちろんですが、担当者から事務スタッフまで様々な人が10人前後でオフィスを構成すると、ちょうど良いコミュニケーションが作られて居心地の良い職場が可能になるようです。自宅が職場になる在宅勤務では望み得ないのがサテライト環境であり、丸の内の大きな職場で勤務して忘れかけていたものを取り戻すこともできるようです。なんだか、創英の創業当初の1986年から2000年頃までの雰囲気思い出しますね。あと、これは付随的なことですが、首都圏のメンバーは丸の内、サテライト、在宅勤務を適度に組み合わせて働けるメリットもあるようです。週1日は丸の内、3日はサテライト、1日は在宅勤務というペースで週5日間働く、というのを担当者の推奨スタイルとしているのですが、適度に目先や環境が変わるのも良いようです。

― 首都圏サテライトの二つ目の意義は何ですか？

二つ目は、京都と福岡のオフィス経験から導かれた意義ですが、お客様との密なコミュニケーションを可能にするメリットです。創英のオフィスがお客様の事業所などの近くに立地していれば、発明相談や打ち合わせなどでフットワーク良く訪問できます。

京都と福岡では、足繁くお客様の事業所を訪問することを励行しており、地元ならではの、現場ならではの知財業務サービスを心がけています。その甲斐があって、京都のお客様の約半数、福岡のお客様の約7割は独自の地元のお客様であり、知財が生まれる現場の近くでオフィスを開く重要性を証明しています。首都圏サテライトの中では、唯一、横浜のみオフィスと呼称していますが、他のサテライトもこれから規模を拡大していったお客様から見た利便性の高い拠点へと成長できると嬉しいですね。もちろん、新型コロナウイルスのために現在はWEB面談を活用していますが、やはり対面の打ち合わせを超えることはできません。創英の拠点が首都圏に分散していれば、首都圏の各所にあるお客様の事業所などに手軽にアクセスできます。

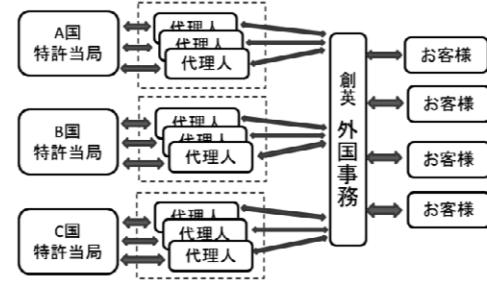
《仕事の“完全な”電子化》

― 仕事の完全電子化についてお聞きします。

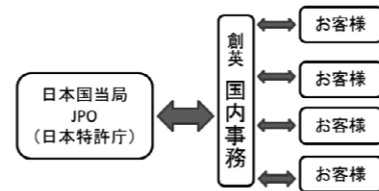
これは、仕事の“主要部”でも“大部分”でもない、仕事の“完全な”電子化と理解してください。例えば弁理士の仕事で言うと、PCで明細書を書いてお客様のワークフローに従ってデジタルで納品する、というような仕事は何年も前から電子化が完成しています。また、JPO(日本特許庁)からのOA(拒絶理由通知等)は、創英の場合は自社開発の管

理システムにより自動的にデジタルで取り込んで期限管理やお客様への発送準備をするので、これ自体も10年前から完全に電子化されています。

これら特許事務所の仕事の“柱”や“幹”となる部分はコロナ以前に概ね電子化が完成していたのですが、こまごまとした事務処理や各種チェック、書類のやり取りも含めた完全な電子化はできていませんでした。もちろん、完全電子化の計画はありましたが、システム開発のマンパワー不足のため計画達成の目途は創業40周年の2026年を見込んでいました。そういう中で緊急事態宣言に直面し、弁理士等の担当者部門だけでなく事務部門も在宅勤務を原則とする必要が生じたので、電子化されていない部分の事務処理が大きな問題になりました。



外国事務は言語だけでなく、その処理の複雑さ、手続きの種類が多さで国内事務と異なっています。また、現地代理人と外国事務の間の手続きは、PDFなどの疑似的に電子化された情報によるものが多く、完全にデジタル化されたJPOと国内事務の間の手続きとは異なります。



― 特に問題になったのは外国事務ですか？

その通りです。外国事務には国内事務にはない特殊な事情、つまり電子化を困難にする事情があります。国内事務はJPOという一カ所に対してデジタルで出願手続きをし、JPOからデジタルで送られてくるOAデータに基づき事務処理やケース管理をします。ところが、外国事務では各国ごとの特許庁があり、一カ国につき何カ所もの現地代理人経由で出願手続きを行います。特許庁からのOAも国ごとに異なり、代理人ごとに来るわけで、この辺りが国内事務とは全く事情が異なります。OA報告はメール添付やファイル受け渡しシステム上のPDFであったり、FAXなどが使われたりしており、この点も電子手続き対応が整備されたJPOのみを相手方とする国内事務とは異なります。

これ以上は説明しませんが、外国事務の特に中間処理では、紙の書類をPDFにするとか郵便ではなくEメールで送

受信するとか、そういう疑似的な電子化で留まっていたので、仕事の仕組みにおいてリモートワーク化は困難でした。誤解を恐れずに言えば、今年の3月段階では外国中間事務は在宅勤務を原則にできる状況ではありませんでした。ところが緊急事態宣言に直面したとき、メディアではコロナの危険を過剰に煽る言説が蔓延し、「社長さん、あなたは社員の命を危険にさらして出社を強要するのですか？」という声が繰り返し聞こえてきました。

その頃、在宅リモート勤務化が容易な弁護士や弁理士等の担当者部門は在宅勤務率が既に8割前後になっていましたから、事務部門が時短や時間シフト制をとりながらも大半がオフィス勤務を継続している状況は、いかにも具合が悪かった。私自身、心情的に耐えることができず、事務部門の在宅勤務率を大きく引き上げるべきと判断し、権利喪失につながらない報告類は処理を先送りするという特別処理体制を組むことにしました。

この対処は、在宅勤務のハードウェア不足の問題もあって物理的に無理があったようです。オフィス出勤を減らすために輪番で在宅勤務をやってみたものの、商品市場でPCが極度の品薄になっていたことから事務スタッフの自宅にPCを配備するのに時間がかかり、在宅勤務が事実上の自宅待機になってしまい、未処理の滞貨が積み上がってしまいました。今から思うと…。

― 所長が現状認識を誤り、判断ミスをしたということ？

はい、その通りです。ハードウェアだけでなく、マンパワーでも認識不足がありました。去年は創英で出産が相次ぐという目出度い話があり、なぜかこれが外国事務の中堅クラスに集中して、緊急事態宣言下で3割が育休・産休に入っていました。もちろん、事務内のメンバーシフトや派遣とか契約とかの戦力も借りる体制は組んだのですが、想定通りには進みませんでした。この時期に体調を崩したり、諸事情もあって退職していった所員もあって、マンパワーを逼迫させる悪循環となりました。

そもそも、在宅リモート処理と親和性の低いのが外国中間事務ですから、人的資源も物的資源も不足している状況では、処理が滞って未処理の山が高くなっていくのは予想できることです。その現状を直視すれば、在宅勤務率の数値目標を追うような対策ではなく、もう少し緩やかに実情にマッチした対応をすべきでした。これらの点で私は判断ミスを犯しており、私の責任とすべき点は多いです。

― 外国事務の問題は今では解決されたのですか？

正直に言うと、まだ未処理の報告類は残っています。ただ、

応答期限があるものとかは優先処理しているので、権利に瑕疵つまり傷が生じるような問題は起こしていません。最悪、延長費用を創英で負担させていただくことで解決できたトラブルは散見されましたが、それ以上のものがないのは不幸中の幸いです。お客様には随分とご心配をおかけしていますし、所員には無理な働きを強いることになりましたが、年内には全てを正常化できるよう進めています。

― 今後の展望とか、これからの計画を教えてください。

年初からのコロナ禍を振り返って、この「急激な変化こそ、願ってもない好機」だった、と感じています。反省すべきところは多々ありますが、考えてみると本来なら数年かけてやるべき改革を数か月でやってきたのですから、トータルでは「良かったし、良くできた」と思います。

丸の内のリニューアルは来年の2月末までに完了します。お客様のニーズをガッチリ掴み、お客様には「さすが創英！」と言ってもらえる知財業務サービスを提供していきます。コロナ対応の中で、SHIP(米国特許直接出願)プロジェクトやAI(人工知能)翻訳の活用プロジェクトを進めてきましたが、創業40周年に向けた中長期計画として進化させます。そして、新しい若手戦力を迎え入れて育て上げ、若手を育てる中堅やベテランもスキルアップしていくことで、お客様には末永くご愛顧いただく総合知財事務所を創ってまいります。

― 最後に言い残していることはないですか？

三つあります。一つ目は、弁理士などの担当者部門とバックヤードで支える事務部門の相互理解と協力が進化したことです。何かコトが起こると、担当者は「それは事務の問題でしょ？」と考え、事務は「それって担当者の仕事じゃないですか？」と考えがちな雰囲気が漂っていましたが、この新型コロナ対策という大きなコトに直面して状況が変わってきたと感じています。

二つ目は、新型コロナ禍の中でも業績が落ちていないことです。お客様のご愛顧の賜物、そして所員が働いた成果であり、これを思うと涙が出そうになります。

三つ目は、特命GMの弁理士たちが大活躍して数々の課題を大車輪で解決してくれたことです。彼らの平均年齢は私より30歳も若いですから、創英の未来は少なくとも創業70周年となる2056年までは明るい、と確信しましたね！

― 長い時間、お話しいただき、ありがとうございました。こちらこそ、ありがとうございました。