

# 長谷川芳樹所長に聞く

## ウィズコロナからアフターコロナに向かうための新しい働き方とオフィス像



コロナ禍によって働き方が一変し、ウィズコロナの「新常態」が生まれました。やがてコロナ禍は終息し、アフターコロナの「新々常態」を迎えることになるのでしょうか？ その辺りの新しい働き方や新しいオフィス像を長谷川所長に語ってもらいました。

(聞き手・編集 創英ヴォイス編集委員会)

―― 創英はリモート勤務が在宅で普通にできて、首都圏に新設した5か所も含めて各地の拠点オフィスが稼働しています。ウィズコロナは順調のように見えますが、実際はどうですか？

コロナ以前から基幹業務システムと所員連携のプラットフォームが整備されていました。このため、比較的短期間でオール創英のリモート勤務体制が完成しました。丸の内のセンターオフィスでの勤務、各地の拠点オフィスとサテライトでの勤務、そして在宅での勤務という3種の勤務形態を、所員が条件や希望に応じて色々と選択して組み合わせる、いわゆるハイブリッド勤務になっています。突然の大きな変化でしたが、時間をかけて新しい環境に適応してきて、昨年末に万全と言える体制を創り上げることができました。お蔭様で、知財系事務所版のDX(デジタルトランスフォーメーション)はこれだ！…と自画自賛できる体制をこれから創っていけるかも？…と思えるようになりました。

―― 想定外のことはありましたか？

WEBコミュニケーションの普及は想定以上です。Teamsのような便利なツールが簡単に使えるようになって、バーチャルなコミュニケーションがリアルな対話に置き換わりました。マシンやツール、ソフトはコロナ以前からありましたが、それを使う社会的な認識や風土や環境がなかった。これがコロナ禍で一気に切り替わった。これを日々実体験していると、特許法律事務所のオフィスは今後、どういう役割を果たすのだろうか、という一抹の不安を持ちそうですが、全く新しいイメージのオフィス創造の意欲も湧いてきます。

―― その「一抹の不安」とは何ですか？

巷で言われる「都心のオフィス不要論」です。在宅勤務とWEBコミュニケーションが普及すると、所員の勤務スペースや、お客様をお迎えする会議室を備えたオフィスの需要が減り、アクセスの良い都心のオフィスの利用価値が下がります。創英の場合、丸の内のセンターオフィスは250人が不都合なく働ける面積ですが、賃料コストは安くはない。コロナ以前に250人が働いていた丸の内

オフィスが、コロナ後に150人しか通勤しない職場になると、一人当たりでは確実にコストアップです。

―― 丸の内オフィスの面積を縮小するとか、賃料の安いビルに移転するとか？

結論から言うと、2025年までは面積縮小や移転は検討できません。丸の内オフィスは超高層大型ビルであるところから、オーナーとは賃貸借契約ではなく定期借家契約を結んで入居していますから、6か月前に通告して退去するようなことができません。仮に退去して空き部屋にしたとしても、契約期限満了の2026年3月まで賃料を払い続けなければなりません。

―― 丸の内オフィスを今後5年間、使い続ける前提で新しいオフィスイメージを創造する、ということですね？

その通りです。オフィスイメージだけでなく新しい働き方も創造します。首都圏での働き方は、丸の内オフィスと首都圏サテライトと在宅との3種類のリモート勤務を使い分けるハイブリッド勤務になります。その場合、大事な点は3つあります。第1はお客様満足の視点、第2は人財主義の視点、第3はコストの視点です。

―― それぞれの「視点」について、まずは「お客様満足の視点」について説明してください。

やはり、良質の業務サービスをお客様に提供できる働き方ができる、ということです。特許事務所はサービス業ですから、お客様に心底、満足して喜んでもらえてナンボです。多種多様なメンバーと出会う丸の内出勤と、少ない通勤負荷でオフィス空間での働きができるサテライト勤務と、一人で黙々とPCに向かって知財書面を作成する在宅勤務を組み合わせる、これが創英のハイブリッド勤務です。創英は、弁理士や実務担当者の働き方については、以前から必要最低限の「決まり」だけを作って、他は幅広く自主性を尊重してきました。メンバーの満足感が高まれば生産性も向上します。在宅勤務によって一人ひとりに適した働き方のリズムがあることも明確になったので、例えば9時5時とかいうような定時勤務の概

念を消し去り、ハイブリッド勤務でお客様満足度の最大化を実現していきます。

―― では、「人財主義の視点」について説明してください。

若手が先輩から学んで育ち、お客様に満足していただける仕事ができる一人前の知財専門家になっていく、そういう働き方ができる、ということです。若手は育成対象ですから、できるだけ多様な専門家と知り合い触れ合うリアルな機会が必要です。諸先輩の働きぶりをリアルに見聞きし直接に感じるためにも、若手は普段はセンターオフィスやそれなりの規模の拠点オフィスに出勤することが望まれるでしょう。育成期間が過ぎて諸先輩とのリアルな関係ができていけば、オフィスの比重は軽くなってサテライトや在宅でのリモート勤務の比重が増すでしょう。例えばTeamsという優れたツールを使いこなしたとしても、初期段階での実務の智慧やコツの伝授、さらに人間関係の機微の構築はリアルな触れ合いを超えることは難しいです。しかし、一定の育成訓練の実施後はオフィスでのリアル対応と並んで、それ以上にWEB対応が効果的でしょう。

―― 3つ目の「コストの視点」についてお伺いします。

これは「見える」コストと「見えない」コストを別々に考えるべきです。丸の内の面積を縮小しないで首都圏サテライトを5か所も開設したので、「見える」コストは確実にアップしています。また、全員の自宅にPCと大画面ディスプレイを配備し、VPNでセンターオフィスの基幹業務システムに接続しましたので、ここでも「見える」コストがかかっています。しかし、サテライトや在宅において丸の内出勤時と遜色ないリモート勤務ができれば、丸の内までの通勤負荷という「見えない」コストが削減されます。この「見えない」コストの削減で何が起るかというと、通勤で疲れないからスッキリ仕事に集中できて良い仕事ができますから、お客様には満足して喜んでもらえることになります。さらに、良い仕事は次の仕事の呼び水となって仕事も増えますが、通勤時間の短縮分を仕事時間の増加分にできれば増えた仕事もこなすことができ、お客様も創英も大満足(笑い)。まあ、そのようなことを本気で考えて今は改革に邁進しています。

―― 働き方に合わせてオフィスのイメージも変わりますか？

オフィスが不要になるとは思いませんが、役割は変わるとみています。自宅で集中して作業するようになると、オフィスでは1人用の机はこれまでほど要らなくなる。一方、オープンスペースや簡単な打ち合わせに使う場所が必要になるため、インフラや家具、会議室を見直すことになるでしょう。丸の内オフィスは2月下旬に第1弾のリニューアルをしましたが、初夏の頃に第2弾のリニューアルが必要になると考えています。当初は2月下旬で完了の計画でしたが、やってみないとわからないことが多かったので、壁の造作などはしないで備品や机を移設することで第1弾を終わらせました。

―― 具体的には、どのようなオフィスイメージですか？

丸の内を創英のセンターオフィスと位置付けて、事務系以外の権利化部門のところで3つのエリアを設定しました。クワイエット

エリア、コミュニケーションエリア、ザッソウエリアと名付けています。クワイエットエリアは文字通り、静かな／静粛な(quiet)環境でPCに向かって書類作成等に集中する弁理士等が働くエリアです。コミュニケーションエリアは職種や専門性が異なるメンバーが働くエリアであり、新進気鋭の弁理士や若手、さらにベテランが混在することになります。ザッソウエリアは「雑な相談」ができるエリアということで名前を付けましたが、このエリアは事務エリアと隣接します。これら3つのエリアにはフリーアドレス席が散在するように配置されており、通常は横浜オフィスや大宮、柏、千葉、吉祥寺サテライトに出勤しているメンバーが週に何回か丸の内に来て執務する席になります。

―― 創英は人財主義ということで新人育成を重要視していますが、最初は丸の内勤務ですか？

当面は丸の内勤務ですが、二つの意味で徐々に変わっていくでしょうね。一つ目は、入社当初の基礎段階は設備面でも人財面でも充実した丸の内です。その後には徐々に丸の内以外の規模の大きめの拠点オフィスで週に何日か働いてみるようになってくる。丸の内のセンターオフィスと、サテライトを超えるレベルの拠点オフィスとのハイブリッド勤務の方が、基礎段階の後の人財育成に叶う状況になってくる、という気がします。二つ目は、丸の内以外の拠点オフィスやサテライトが質的にも人数的にも充実してくれば、センターオフィスで訓練を受けるよりも優れている場合が有り得るということです。実際に、京都オフィスと福岡オフィスには実務訓練段階のメンバーが丸の内です。基礎訓練を受けた後に転勤した例がありますが、私が見ている限りでは、センターオフィスと遜色ない、むしろ優れた訓練がされている部分も感じています。京都と福岡は遠隔地なので丸の内とのハイブリッド勤務はできませんが、相応の人数のベテランから中堅人財が揃っているので訓練環境は遜色ない。しかも、京都と福岡は地場のお客様との結びつきが強く、こういうお客様密着型の仕事は丸の内です。経験できるレベルを超えています。今後は、首都圏で規模が大きい横浜オフィスやメンバーが急増中の吉祥寺辺りから、丸の内のセンターオフィスとのハイブリッド勤務での新人育成ができてくると思っています。もちろん、初期の基礎訓練はセンターオフィスが担うことになるでしょうけどね。

―― 長時間、ありがとうございました。このインタビュー記事は連載の予定ですので、次回も宜しくお願いします。最後に何かありますか？

巻頭言というか、一季一言でも書きましたが、これからは5GとAIを活用したDXの時代だと思っています。デラックスではなく(笑い)、デジタルトランスフォーメーションですね。知財系の事務所におけるDXの理想像を創英として描いていきたいと思っています。

―― 承知しました。なんだか楽しそうですね。

はい！ 楽しみながら、頑張っていきます。

(次号に続きます)