

長谷川芳樹所長に聞く

Traditional創英からNew創英を経由してFuture創英へ

〈お客様満足最大化と人財育成を実現する知財専門の事務所を目指します〉



本誌Vol.89(2020年12月号)から3回にわたって、新型コロナ禍における創英「大変身」の取り組みを長谷川所長に語ってもらいました。WithコロナからAfterコロナに移行しつつある今、この2年間を振り返って現在の到達点とこれからの課題を明らかにするために、4回目のインタビューを行いました。

長谷川所長によると、この創英「大変身」のイメージはTraditional、New(1)~New(3)、Futureの5つのステージ(図表1)で見るとわかりやすいそうです。

(聞き手・編集 創英ヴォイス編集委員会)

― 横浜港に停泊していたダイヤモンドプリンセス号でコロナ感染が始まってから、やがて2年です。この間の創英の変身ぶりは、ほんとうに驚くばかりです。「変化が早過ぎて付いていけない！」という感じがしたこともありましたが、最近では「次は何があるのだろうか？」と期待(?)する気分にもなってきました。

2020年の早春までのBeforeコロナから始まって、2年弱のWithコロナを経て今、Afterコロナを迎える段階にきています。仮に第6波の感染拡大があるにしても、創英の「大変身劇場」は終幕を迎える時期にきています。

この2年間の経過は、これまでのインタビュー記事にあるのでスルーし、その代わりに2年間の歩みを整理した図を提供します(図表1)。2019年から2020年の早春までのTraditionalステージと、2020年春から2021年の晩秋までのコロナ禍の時期、つまりNew(1)~New(3)の3ステージと、これから始まる2021年末からのFutureステージと、を合わせた5つのステージで整理してあります。

図表中のTraditional、New、Futureは私の思いつきの呼び名ですが、これまでのTraditional創英は、Withコロナにおける三段階の改革を経てFuture創英に生まれ変わった、ということが理解いただけると幸いです。

― 〈図表1〉では、オール電子化、在宅勤務、サテライト、丸の内リニューアル、フリーアドレス、そしてハイブリッ

ド勤務とスーパーフレックスという7つの用語が目立ちますが、この辺りに「創英大変身」のポイントがあるということですね？

その通りです。オール電子化の構想は2019年以前に語られていましたし、在宅リモート勤務は2017年頃から弁理士の一部で週2日とかの制限付きで試行していました。サテライトについては、コロナ前の2019年12月頃には吉祥寺、三鷹、立川あたりのオフィス物件を現地を探し歩いていました。

コロナ禍に入ってから浮上してきたテーマは丸の内のリニューアルとフリーアドレス化、そしてハイブリッド勤務とスーパーフレックスですが、これらは首都圏にサテライトを次々に開設した結果として浮上してきたテーマでした。そのような事前の動きとか準備とか、創英の職場や働く環境を大きく変化させるための素地がコロナ前に進んでいたもので、比較的スムーズに2年弱の期間で職場の変身と働き方改革が実現できました。コロナが改革の背中をドンと押してくれた、ということでしょう。

― 拠点分散型ネットワークオフィスを活用してハイブリッド勤務を実現する、そして、自主と自律の精神でフレキシブルに働く、ということですね？

そうです。働く場所と働き方にいくつか選択肢があって、自分の希望や条件などに応じて組み合わせることがで

きて、自分に最適な環境と条件の下で働いて最大の成果を獲得する、ということです。その意味で、働き方において自主性と自律性が認められる一方で、働いた結果に対する自己責任が重くなります。

― 事務の場合は、そうでもないと思うのですが、弁理士さんのような場合は、わりと大変でしょうね？

そうですね。例えば権利化業務に従事する弁理士さんの場合は、働き方において認められる自由度はかなり広い。働く場所は丸の内でもサテライトでも良く、在宅リモート勤務も良い。働く時間も以前からのフレックスを超えた先のスーパーフレックス、それさえも更に超えた自由度で、基本的に全て自分の意志で自主的に決められます。

一方で、自律性が強く求められるので、どうすればお客様のニーズを満たすことができるか、自分の実力向上のためには何を研修研鑽しなければならないかを自ら考え、かつ、これらを自律的にやり遂げなければなりません。自主性が広く認められる反面で、自律的に働いて結果責任が報酬などに現れることになる、ということです。

その意味で、先ほどおっしゃったように弁理士さんたちは「わりと大変だ」ということになると思うのですが、よくよく考えてみると、これは働き甲斐があることと同義だと思ふのです。例えば、働き方において自由度が乏しくて、上司の顔色を窺って働くポーズをしなければならないような自律性のない職場は虚しいです。メリハリを利かせて働き、働いた成果はキッチリ報われる、という職場を実現したいです。

ところで、この実現目標、つまり「メリハリを利かせて働き、働いた成果はキッチリ報われる」職場を創りたいという目標は、何を狙っていると思いますか？

― えっ！？ 私に質問ですか？ 困るなあ…えー、えっと、、所員をもっと働かせて業績をアップさせたい、もっと長谷川さんは儲けたい、とかですか？

あはは。それも悪くはないです(笑い)…が、創英の目標としては底が浅いです。もしも、自分にとって最適と思える職場環境で、メリハリを利かせて働くことができ、しかも、働いた成果がキッチリ報われるならば、私たちはどのような仕事ができるかを考えてみて下さい。私たちは間違いなく、品質の三原則が叶った業務サービスをお客様に提供できるように働くことになる、と思うのです。

― 品質の三原則とは、長谷川さんが口癖のように言っている、アレですか？

そうです。第1に、お客様のニーズにマッチした仕事をする、第2に、品質の良い仕事をする、第3に、納期遵守は当然として鮮度よく仕事の結果物を納品する、という3つの原則です。品質の三原則が叶った業務サービスをお客様に提供できる職場、そういう事務所を創り上げるというのが、創英の第一目標であり、この2年間の変身と改革の狙いです。メリハリを利かせて働くことができ、お客様にはちゃんと喜んでもらえて、働いた成果はキッチリ報われるような職場を創りたいですね。

〈図表1〉 BeforeコロナからWithコロナを経てAfterコロナに至る創英の歩み

ステージ	時期	特徴的な取り組み	世の中の出来事
Traditional	2019秋~2020早春	オール電子化の構想、在宅勤務の試行、サテライト構想	中国・武漢から横浜港で感染確認
New(1)	2020春~2020夏	オール電子化に移行、在宅勤務の拡充、サテライト第1号	緊急事態宣言、全国的に感染拡大
New(2)	2020秋~2021早春	首都圏5か所でサテライト開設、丸の内リニューアル(一次)	周期的に感染拡大
New(3)	2021春~2021晩秋	ハイブリッド勤務が普遍化、フリーアドレスの試行と拡充	東京オリパラ2020
Future	21年末~	丸の内リニューアル(二次)、スーパーフレックス、創英IPサイト構想	Afterコロナへ

― 〈図表1〉には「スーパーフレックス」という用語もありますが、これは以前のフレックス制のコアタイムを大幅に短縮した勤務形態を意味するのですか？

はい、その通りです。

ただし、その前提としてお断りしておく、弁理士さんと、事務の方々と、弁理士業務を補助する技術系などの仕事をされている方々では、勤務形態において働いた時間の意味合いが異なっているということです。

弁理士さんの場合は、働き方において自主性が広く認められる反面で、自律的に働き学ぶことが求められ、かつ、その結果責任が問われます。典型的には働いた時間ではなく成果や実績などが総合評価されて契約年俸が決まりますから、フレックス制におけるコアタイムについて明確な縛りが無い自由な働き方ができる、とあって良いでしょう。事務の方々については、希望によって時間帯がシフトしますが勤務時間は決まっています、超過勤務に対してはその時間に応じた超過勤務手当が支給されます。

このような弁理士さんの勤務形態と事務の方々の勤務形態の中間にあるのがスーパーフレックスです。法令の規制を遵守しつつも、自由かつ自主的に働き方を選べるようにするため、フレックス制におけるコアタイムを極力短くするようにしています。具体的にはコアタイムを午後の2時間程度に限るとするのがスーパーフレックスです。

― 11月度の昼礼(創英の全体会合でオール創英にWEB中継)で創英IP西新宿サイトの話が出ました。創英国際特許西新宿オフィスでもなくサテライトでもない、「創英IP」の「サイト」という名称に込められた意味は何ですか？

いずれも創英メンバーの職住近接の職場を提供する機能と役割を持っていますが、創英IP西新宿サイトは職住近接の職場を提供することに特化しており、現在も将来もお客様に対応する設備や機能を備えることはありません。丸の内オフィスのほかに山手線沿線でもう一つ、相応の規模の職場が欲しい、という需要に応えるのが西新宿サイトです。職住近接の職場を実現したことにより創英メンバーの満足度はアップするはずですし、知財の分野で働きたい、特許事務所で働いて将来は弁理士として活躍したい、という知財業務希望者の応募も増えるのではないかと期待し

ています。意欲と能力のある人材が集う事務所として創英が成長できれば、きっとお客様の満足度もアップするはずですよ。

― 西新宿にはJRや地下鉄の新宿駅だけでなく京王、小田急、西武など私鉄線の始発／終着駅も多いので、職住近接の職場としては最適地だと思います。この次の分散拠点の計画はあるのですか？

ありません。首都圏における拠点分散の構想は、これで打ち止めです。当面は、この西新宿サイトを成功させることに注力したいと思っています。

もっとも、私が色々と構想を具体化するわけではなく、西新宿サイトの責任者と副責任者に内定している二人のスタッフが頑張ってくれています。彼らは平均年齢が30歳代前半で意欲的でアイデアが豊富で、明るくて責任感も強いので、きっとナイスな職場を創ってくれると期待しています。

― 11月度の昼礼では、西新宿サイトの話の流れで「働かざる者立ち寄るべからず」という趣旨のことを言われました。「働かざる者食うべからず」というフレーズを思い出して、なんだか「仕事ができない者は、西新宿サイトに立ち寄るな！」と知っているようにも聞こえたのですが、これは誤解だとか…。

はい、誤解です。「働かざる者食うべからず」はキリスト教の新約聖書が語源ですが、色々と誤解が多い。生活保護受給者を非難する目的で「怠け者は食べる資格がない」という意味で「働かざる者食うべからず」と得意げに言う人がいますが、正しい意味は正反対です。

正しくは、働く者の労働の成果を搾取してその不労所得で贅沢をしているだけの人が「働かざる者」であり、働いていない人を一般的に指す言葉ではありません。つまり、「働く者の労働の成果を搾取してその不労所得で贅沢をしているだけ」なのか否かが問題であり、経営者の役割を果たさない経営者や、幹部の役目を放棄している幹部たちを批判する言葉です。それゆえ、私の場合でしたら所長としての仕事を放棄して所員の働きの上前をかすめ取って贅沢をし始めたなら、これは「要注意」となります。

― 昼礼では、「向上心と研鑽意欲の高い者は大歓迎」という趣旨の話も出ましたが、これは若手歓迎という意味ですか？ 西新宿サイトは30歳代前半の若い人が中心ということで、中年以上の人は気になっているかもしれません。

年齢制限はありませんよ。向上心と研鑽意欲が高いか否かが問題であり、それ以上でもそれ以下でもないです。新型コロナ禍の中で、拠点分散型ネットワークオフィスというスタイルの職場を創ってきましたが、「つくるのはオフィスではない。働き方、生き方をつくることだ」と言いたい。

オフィスはただの場所ではない、と思います。まずは、ガンガン働き、バンバン成果を上げ、メキメキ成長する。そして、つながりが生まれ、顔を合わせ、化学反応し、文化が生まれる。

創英の職場は、単なる仕事場にしたい。つながりが生まれ、顔を合わせ、化学反応する空間、そして、人材が育ち、文化が生まれる空間にしたい。

― 2か月後の西新宿サイトのオープンが楽しみにできました。私とも立ち寄れますかね？

フリーアドレスが標準ですから創英メンバーの全員に開かれています。もちろん、丸の内オフィスの半分もフリーアドレスですから、誰でも立ち寄って仕事ができます。

丸の内と西新宿を比べると、どちらが良いか…甲乙つけがたいですが、少なくともランチ事情は西新宿に軍配が上がるでしょう。

― 楽しみです。

はい、私も楽しみです。Afterコロナを迎えるからといって、もう以前のBeforeコロナの仕事場のカタチ、つまり丸の内一極集中型には戻せませんし、働き方も逆戻りできません。コロナ禍の2年をかけて整備してきた職場環境を最大限に生かして、お客様に「さすが、創英！」と褒めていただける知財業務サービスを提供していきたいです。

新常態にマッチした働き方に私たち自身が馴れていって、お客様の利益を最大化できる知財専門の事務所を目指す改革を今後も続けていく、それがAfterコロナにおける私たちの社会的使命であると感じています。

― 4回目となるロングインタビュー、ありがとうございました。

はい、ご苦勞様でした。

〈図表2〉

