

働きがいと働きやすさの向上が、生産性の向上と両立できる職場の条件

弁理士 長谷川 芳樹



2022年6月にTesla、SpaceXのCEOであるElon Musk氏が、社員に向けてメッセージを送り、話題となった。「社員は少なくとも週40時間をオフィスで過ごさなければならない。さもなければ退職とみなす」というもので、Musk氏は、オフィス勤務に比べて在宅勤務は効率的にも生産性的にも劣る、と考えているようだ。

もう少し穏やかな言い回しで、経営者がオフィス勤務への回帰を従業員に促す例も多いと聞かすが、米国では在宅勤務に慣れてしまった働き手がオフィスに戻ることなく、会社を退職することが少なくないという。

日本では、勤務先を退職することへの抵抗感があるためか、米国とは違ってオフィス勤務への回帰が静かに広がっているようだ。だからといって、従業員に不満や我慢を強いるオフィス回帰であったりすると、仮に人材流出が生じなかったとしても、やがて生産性が低下して企業や事務所は衰退していく。

知財系事務所の場合は、顧客企業で創出された知的財産の権利化が主な業務であるから、生産性が低下すると業務品質が劣化して価値の高い知財権を獲得できず、顧客に損失と迷惑を及ぼすことになる。

本稿では、従業員が働きやすくて成果を上げやすく、かつ、持続的な成長が可能になる働き方と職場イメージを、知財系事務所をモデルとして考えてみたい。

■リモート勤務で生産性を上げる前提条件

新型コロナ(COVID-19)禍は、働き方や職場環境を改革する大きなチャンスを与えてくれた。好むと好まざるに関わらず、それまでオフィスワークのデジタル化を避けてきていた旧来型の職場にも、リモート勤務やWEB会議の波が押し寄せてきた。しかし、付け焼刃のデジタル化と在宅リモートでは生産性の低下は避けがたく、米国とは異なって日本ではオフィス勤務への回帰が進んでいる。

在宅でのリモート勤務の導入自体は何ら難しいものではない。Wi-Fi接続されたPCを自宅に用意し、TeamsやZoom等のWEB会議アプリをインストールすれば、見かけ上の在宅リモート勤務体制は出来上がる。しかし、在宅リモート勤務で生産性を上げるためには、事務所全体の業務データのデジタル化がなされ、かつ基幹業務システムが構築され、在宅から基幹業務システムを駆使してデータベースにアクセスできることが前提となる。

リモート勤務用のハードウェアは資金さえあれば購入できるし、リモート会議用のアプリもPCやタブレットがあれば簡単にインストールできる。しかし、業務用のデータベースの整備と、これを使いこなす基幹業務システムの構築は、資金と手間と時間がかかる設備投資が必要不可欠である。

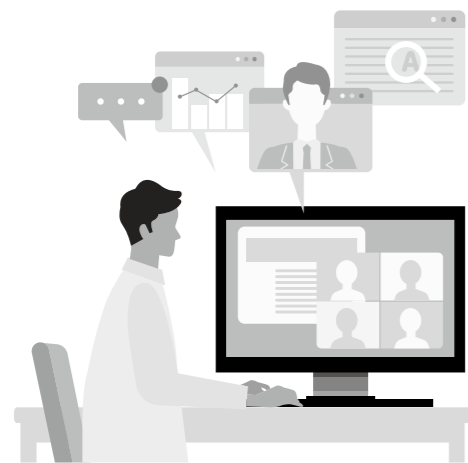
■在宅勤務はオフィス勤務を超えられるか？

在宅から基幹業務システムを駆使してデータベースにアクセスできるデジタル環境を構築できた場合に、在宅リモート勤務とオフィス勤務とを組み合わせたハイブリッド勤務スタイルの生産性はどうなるだろうか。これを創英の2年間の経験から検証する。

実績主義の下で勤務スタイルに自由度がある弁理士について言うと、在宅メインで働く在宅型勤務者と、オフィスメインで働くオフィス型勤務者と、在宅とオフィスが

半々程度の勤務者の3タイプに“自然に”色分けされてきた。出願等の業績データを見る限り、在宅型、オフィス型および半々型の3タイプの弁理士の間で有意の差はなく、少なくとも「在宅勤務によって生産性が低下する」というようなElon Musk氏が危惧する問題は生じていない。

むしろ、在宅ワークでは通勤負荷が軽減される、自宅の個室でデスクワークに集中できる、ということで生産性が向上した例も少なくない。



■在宅勤務をめぐる諸問題

本格的なデジタル環境を整備すれば、少なくとも弁理士業務については在宅勤務を取り入れることで生産性を高めることができる。しかし、事務所としての「生産性が上がれば全てよし」とはならず、いろいろと問題が生じた。

まずは健康問題である。在宅勤務をすると通勤がなくなり、出退勤時の徒歩という運動がなくなる。定期的に必ずやっていた足腰の運動がなくなるわけだから、健康問題が生じるのは当然である。また、自宅にオフィス仕様の執務机や椅子を備えられないときは、長時間のデスクワークによって腰痛などを発症することも少なくない。

健康以外で問題が大きいのはコミュニケーションの難しさと劣化である。TeamsやZoom等のWEB会議アプリを活用して打ち合わせや会議をすることが一般化しており、これ自体は「離れた地点間」のコミュニケーションの手軽さで非常に有効であるが、いくつかの欠点もある。結論的には、WEBとリアルなコミュニケーションを場面に応じて使い分けることが大事だが、WEB会議アプリを使う場合には、いくつか配慮とルールが欠かせない。

■WEB会議の配慮とルール

人間は新しい環境では警戒心や羞恥心が出て、保守的あるいは防御的な行動になりがちである。例えば参加者が数人までの小さなWEB会議でカメラをオフにしていると、相手の様子が見えないので独特の疎外感が出やすく、このマイナスが職場の雰囲気やボディーブローのように効いてくる。メンバー同士が疎遠になり、協力し連携しようとするモチベーションが低下しやすくなる。

創英は2020年初夏の新型コロナ禍の初期の頃にWEB会議アプリを全面採用したが、当初はカメラオフでWEB会議に参加する者が多く出た。聞いてみると、在宅勤務中のWEB会議参加では「自宅が映り込むのが嫌だ」とか「部屋着の姿が映る」、「スッピンで顔出しになる」ということでカメラオフする者が現れた。これを管理者が放置したところ、カメラオフが事実上許容されると受け取られ、いつの間にか全員がカメラオフになった部署もあったようだ。

そこで、経営トップの意思として、そもそも在宅勤務は、在宅している状態であっても正式な勤務中であるから、オフィス勤務と同じように姿を見せて顔も出すべきである、という原則論を示し、WEB会議でのカメラオフは禁止することとした。これに対しては、様々な抵抗や異論が聞こえてきたが、全体会議でカメラオフWEB会議の弊害や問題を様々な角度から繰り返し説き、個別のコーチング等でも硬軟を織り交ぜた対策をしたことで、比較的短期間のうちに創英ではカメラオンでWEB会議をすることが普通になった。

■WEB会議▶面談の利便性と限界

空間的な距離を超えて会議や打ち合わせができるWEB会議には大きな利点がある。利便性が高いが故に幅広く実用されているが、実際に対面するリアルな会議や打ち合わせと比較すると限界がある。セミナーや説明会のような一方方向の情報伝達ではなく、参加者が双方向で意見を交わして議論する会議では、発話者の息づかいや聞き手のリアクションが読み取りづらく、リアル会議ほどの議論の成果は出しにくい。

また、PC画面に映し出された相手の顔を見て発話すると、相手のPC画面では発話者の正面の顔が映し出されないという問題（視線不一致の問題）が生じる。PC画面の手前でスマホをかざして小さなスマホ画面の相手の顔を見

て発話する工夫もあるが、一般的ではない。ひよっとするとメタバースが視線不一致の問題を解決してくれる、ということかもしれないが、現状のWEB会議▶面談には限界や解決すべき課題が残されている。

一方、WEBコミュニケーションの限界を所内で乗り越えるための仕組みとして、ランチ交流会、午後の交流会、夜の交流会というようなイベント制度を立ち上げたが、なかなか上手くいっていると感じている。パンデミック対策で分散した拠点オフィスやサテライトでのリアルなイベントも、新鮮味があって好評のようだ。創英の全体イベントも段階的に復活させているが、リアルな交流機会を仕組んでいく重要性は高い。

■マスクをめぐる問題

先般、英国のエリザベス女王の国葬と、日本の元首相の国葬がほぼ同時期に行われ、参列者のマスク着用率が極端に異なっていたのは記憶に新しいが、今だに日本では、人々はマスクを外そうとしない。首相が「屋外で発話しないときはマスク不要」と言明しても、人々はマスクを外すことなく街を歩き交っている。

JR駅などを利用すると「国土交通省からのお願い」放送が何度も流され、今ではマスクを付けることが習慣化し、マスクを外して顔を晒すことを憚る気持ちが生まれているのかもしれない。来年も、再来年も、そして10年後も日本人はマスクを付け続けて、遂には日本文化の一種になるのではないかと本気で危惧している。

職場に新人を迎えると、新人はもちろん旧人も「名前と顔を覚える」ことが円滑なコミュニケーションの第一歩となるが、マスク顔で視認できるのは眼と睫毛の周辺のみである。マスクをしている人と会話をしていると、相手は笑っているのか怒っているのかを見分けるのは容易でない。ましてや、薄ら笑いしているのか、やや戸惑い気味なの



か、というような微妙な表情の変化はマスクがあると判別不能である。

職場で脱マスクを宣言している企業（例えばGMOインターナショナル等）もあるが、まだ少数派である。創英の内部でマスク問題をどうするかは未だ手付かずの状況（今のところ私が一人で脱マスク宣言しただけ）であるが、WEB会議におけるカメラオン・オフの問題に比べると、マスクを付けるか外すかの問題は、解決の難易度がかかなり高い。

■新々常態で輝いていける理想の職場

コロナ対策で広まった在宅勤務がアフターコロナでも続くのか否か、問題は多い。知財系事務所の弁理士のように、仕事内容がPCを使ったデスクワークであって、その仕事の成果が処理件数や売上額等によって計量しやすい、という職種の場合は、①働きやすく、②働き甲斐があり、③生産性がアップするという三拍子が揃った働き方と職場環境を、働く弁理士自身が選択することになる。経営側としては、上記①、②および③の三拍子が揃った働き方と職場環境を整備することが責務となる。

本稿では、知財系事務所の弁理士に焦点を当てて考察してきたが、事務管理のように仕事の成果が計量しにくい職種もあるわけで、職場には多様な働き手がいて、これらが協力し協働することで事務所が成り立っている。仕事の成果が計量しにくい職種の場合は、時間拘束型勤務スタイルが主流となるので、自由裁量型勤務スタイルの弁理士とは当然に在宅勤務の割合や位置づけも異なってくる。

自由裁量型であっても時間拘束型であっても、様々な職種の従業者が働きやすく成果を上げやすく、かつ、事務所の持続的な成長が可能になる働き方と職場イメージは、私の中でも未だ明確になっていない。

今はCOVID-19パンデミックから始まった世界史的な大変動の時期である。これほどのピンチは滅多に遭遇できるものではなく、その分、私たちに等しく与えられたチャンスも非常に大きい。これを肝に銘じて、これからの新常態～新々常態で輝いていくことができる理想の職場を地道に探っていきたいと考えている。