

## 継承される「知財の匠」のDNA、 そして進化する未来へ

創業40周年、新・弁理士法人「創英」が描く次の時代

共同代表(最高経営責任者)・弁理士 柳 康樹



季節の移ろいと共に、私たち創英國際特許法律事務所は、創業40周年という大きな節目の年を迎えることができました。1986年、激動の時代に創業者・長谷川芳樹がたった一人で立ち上げた小さな事務所は、皆様の温かいご支援に支えられ、今や300名規模の組織へと成長いたしました。長きにわたり共に歩んでくださったお客様、関係者の皆様に、心より厚く御礼申し上げます。

この記念すべき年に、当所は大きな変革の時を迎えます。40年間にわたり強力なリーダーシップで事務所を牽引してきた長谷川芳樹が引退し、経営のバトンを次世代へと渡すこととなりました。これに伴い、権利化業務を中心とする事業は新設の「弁理士法人創英」へ承継され、法律部門は提携関係にある「創英設楽法律事務所」として再編されます。

そしてこのたび、私、柳康樹が、新・弁理士法人創英の共同代表・最高経営責任者に就任いたしましたことをご報告申し上げます。今回の新体制は、私一人が代表を務めるのではありません。共に現場で汗を流してきた弁理士・中塚岳が共同代表・最高執行責任者に就任し、さらに6名の気鋭の弁理士が業務執行社員として参画する「チーム経営」体制となります。

創業者が築き上げた看板を受け継ぐ重責に身の引き締まる思いですが、それ以上に、新経営陣と全所員が一丸となることで、これから時代にどのような新しい価値を提供できるか、その可能性に胸を高鳴らせております。「創英ヴォイス」の最終号では、新体制発足にあたり、私たちの決意とからの姿についてお話しさせていただきます。

## ①「第二の創業」としての世代交代

今回の事業承継は、単なる「所長の交代」ではなく、「第二の創業」と位置づけています。

創英は、カリスマ創業者・長谷川芳樹が長い年月をかけて築き上げたブランドです。この偉大な創業者から、その求心力とブランド力をいかにして損なうことなく次代へ繋ぐか。これは、創英が成長途上にあった時代から長きにわたり直面し、周到に準備を重ねてきた最大の経営課題であり、避けては通れない必然のテーマでした。

この難題に対し、私たちは特許業界において珍しい、大胆な挑戦とも言える二つの決断を下しました。

第一の決断は、「非世襲の抜擢」です。私や中塚を含め、新経営陣は創業者の親族ではありません。血縁関係のない一介の弁理士であった私たちが、現場での実績を評価され、後継者として指名されました。

第二の決断は、「約30歳もの大幅な若返り」です。73歳の創業者から44歳の私へ。そして、これまで50代後半から60代のベテランが務めていた経営幹部職も、30代後半から40代前半のメンバーへと一新されます。

また、このタイミングで、従来の「個人事業」形態から「弁理士法人」へと組織形態を変更いたしました。これは、事務所を特定の個人の所有物とせず、公的な器として永続させるための決断です。創業者は、世襲を選ばず、血縁のない私たちに経営を託し、法人の設立によって組織の永続性を担保する道を選びました。

「創英を専門家個人の才覚だけに頼るのでなく、組織として永続的に価値を提供し続ける集団にする」。創業者が30年以上前に掲げたビジョンは、この弁理士法人化と非世襲の承継によって、形を得たものと言えるでしょう。

## ② 非世襲の二代目が背負う使命と哲学

一般的に、カリスマ創業者の後を継ぐ血縁関係のない二代目には、特有の難しさがあると言われます。創業者は「0から1」を生み出す圧倒的なエネルギーを持っていますが、二代目は出来上がった組織を守り成長させる能力が求められます。ここで陥りやすい罠が、二代目が無理にカリスマを演じようとすることです。しかし、私は長谷川芳樹ではありません。同じやり方は不可能ですし、時代もそれを求めてはいません。

経営学の視点や多くの事例を紐解くと、非世襲の承継が成功する鍵は、「個人商店的な経営」から「組織的な経営」への脱皮にあると言われます。創業者がその卓越した直感とリー-

ダーシップで牽引してきた意思決定スタイルを、経営チームによる多角的な合議と、現場への権限委譲による自律的なシステムへと進化させ、次世代へつなげること。これこそが、私たち新経営陣の役割です。

今回、共同代表制を敷き、6名の業務執行社員を配置したのも、特定の個人の力に依存せず、多様な視点を持つ「チーム」で経営を行うためです。

また、血縁がないからこそ、しがらみなく純粋に「お客様のため」「所員のため」という合理的な判断ができるメリットもあります。私たちは、創業家を守るためではなく、創英に関わる全ての人の幸福と発展のために、公平無私な経営を目指します。

私たちが目指すのは、一人の天才が率いる組織ではなく、多様な才能を持った専門家たちが互いに尊重し合い、化学反応を起こすことによって、個人の総和以上の力を發揮する「チーム・創英」です。

## ③ 創業者の真実

### ～カリスマであるが、ワンマンではない～

ここで、皆様にお伝えしたい重要な事実があります。それは、創業者・長谷川芳樹の経営スタイルについてです。外部からは、強烈なリーダーシップで引っ張る「トップダウン型のワンマン経営者」に見えていたかもしれません。しかし、内部で共に働いてきた私たちが知る姿は少し異なります。

確かに創業者は圧倒的なカリスマ性を持っていましたが、決して独断専行ではありませんでした。創業者は、現場の所員に「思考させるチャンス」を常に与え、現場からの意見を引き出し、耳を傾けた上で経営判断を行っていました。

「君はどう思う？」「現場では何が起きている？」

創業者は常に私たちに問いかけ、現場の知恵を経営に取り入れ続けてきました。つまり、創英は長年にわたり、カリスマをトップに持ちつつも、実態としては現場の意見を尊重するボトムアップの要素を色濃く持った組織として運営されてきました。

創業者は、自身の引退と継承を見据え、個人経営でありながら意図的に「ワンマン色」を出し過ぎない経営形態を、長い時間をかけて構築してくれていました。私たちが今、スムーズに新体制へ移行できるのは、この土壌があったからです。

私は、創業者が作り上げたこの「衆知を集める仕組み」を、時代の変化に合わせて適応させつつ、大切に守り抜いていきたいと考えています。

## ④ 変わらぬDNA

### ～創英の理念と行動規範～

経営陣が若返り、組織の形が変わっても、絶対に変えてはならないものがあります。それは、40年間培われてきた「創英のDNA」、すなわち理念と行動規範です。これらは、私たちが立ち返るべき羅針盤であり、存在意義そのものです。

創業者が定めた「創英の理念」の一部を、改めてここに刻みます。

私たちは、発明・創作やブランドが知的財産権として過不足なく保護され、かつ、経済活動の自由を阻害するような知的財産権の濫用も許さない社会の実現をめざします。

そして、お客様に「さすが！」と言わせたいという思いを大切にし、私たちの専門力・人間力・連携力を日々進化させていきます。

この理念には、「経済活動の自由」とのバランスを見据えた高潔な職業倫理と、お客様の期待を超える感動を提供したいという熱い想いが込められています。「さすが創英だね」と言っていただくこと。これこそが、私たちの最大の喜びでありゴールです。

また、具体的な指針として「創英の心得・四ヶ条」と「仕事の進め方・四ヶ条」という行動規範があります。「物事の本質を見極め、原理と原則に忠実であるべし」「一流の品質を支える一流の気概を持ち、一流の信用を獲得すべし」。これらの言葉は、新人の頃から私の骨身に染み付いています。「雨が降ったらチャンスと心得、直ちに地を固める工夫をしましょう」という精神は、数々の困難を乗り越えてきた創英の強さの源泉です。

新経営陣は、この理念と行動規範を一言一句変えることなく継承します。時代に合わせてツールや手法は変わっても、仕事に向き合う心構えという根幹は、未来永劫揺らぐことはありません。

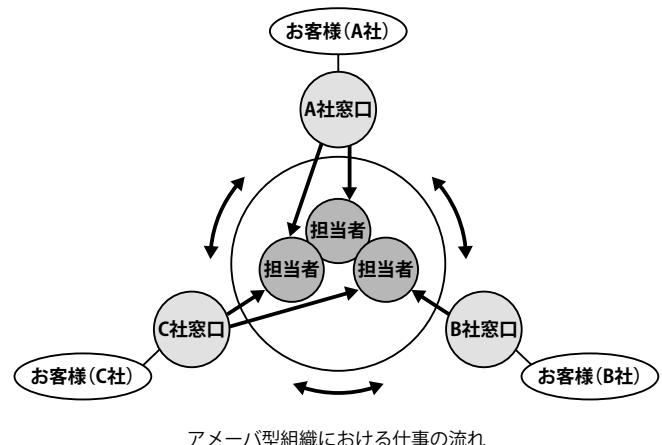
## ⑤ 理念を支える独自の仕組み

### ～アメーバ型組織と人財育成制度～

この理念を日々の業務に落とし込むために、創英には独自の特徴的な仕組みがあります。それが「アメーバ型組織」と「人財育成制度」です。

まず、「アメーバ型組織」のお客様にとってのメリットについて。

創英では、お客様ごとに「窓口」となる担当者を設定しています。この窓口担当者は単なる連絡係ではなく、そのお客様専属の「バーチャル所長」のような権限を持っています。



窓口担当者は、案件に応じて所内から最適な担当者を選定しチームを編成します。一方、実務を担当する者も、一方的に仕事を割り振られるのではなく、得意分野を活かしたり、挑戦したい案件を自ら選んだりすることができます。この「自律的なマッチング」が高いモチベーションと専門性を生み出します。

ここで強くお伝えしたいのは、「経営陣が若返ることで、サービスの質が落ちたり、担当者が変わったりするのではないか？」というご懸念は無用だということです。

このアメーバ型組織という仕組みがある限り、現場の「バーチャル所長」たちは、経営陣の交代に関わらず、これまでどおりに責任を持ってお客様の業務を遂行いたします。経営陣が変わっても、お客様のパートナーである現場の「知財の匠」たちは変わりません。むしろ、現場がより動きやすい環境を整えるのが、私たち新経営陣の仕事です。どうぞ安心してこれまで通りのお付き合いをお願いいたします。

次に、アメーバ型組織が持つ「経営参画と人財育成」の側面です。

アメーバ型組織では、若手であっても意欲と実力次第で、窓口担当としてチームを率いる経験や、内部組織の運営に関するチャンスが豊富にあります。

私や中塚を含めた新経営陣は皆、このシステムの中で育ってきました。若くして窓口業務を通じて「お客様視点でのマネジメント」を経験し、内部組織の改善業務を通じて「経営参画」を果たす。そうやって、創業者の薰陶を受けながら実地で経営を学ばせていただいたのです。私たちは、この「現場にいながら経営視点を養う仕組み」を今後も強化し、次世代の経営陣を

育していく所存です。

そして、これらを支える「人財育成制度」についても触れておきます。創英の担当者の方々は、実は「知財未経験」で入所しています。私たちは「資質と熱意があれば、一流の実務家に育て上げる」という文化を持っています。

段階的なステップアップ制度に加え、先輩が後輩の原稿を徹底的に添削し、議論し、共に悩みながら育てる「屋根瓦式」の教育を行っております。この現場における一対一の濃密な指導は、単なるスキル伝授にとどまらず、先輩の背中を通じて「創英のマインド」そのものが承継されていくプロセスです。この精神的支柱があるからこそ、各所員は自律的に判断し、アメーバ型組織の中で力を発揮できるのです。これらがあるからこそ、創英は常に新しい血を取り入れながら、高品質なサービスを維持できるのです。

## ⑥ 「サンドイッチ構造」を強みに変える ～全世代の力を解き放つ～

さて、今回の若返り人事について、もう少し詳しくお話ししてください。

新経営陣は40代を中心です。事務所全体の年齢構成を見ると、私たちは「40代後半以上の層」と「30代以下の層」の間に挟まれた、いわば「サンドイッチ構造」の中間に位置しています。通常、トップは最年長者が務めることが多いですが、創業者からの世代交代という変革の時期においては、私たちはこの「中にいること」こそが最大の武器になると考えています。

まず、「40代後半以上の層」について。彼らは私にとって師であり目標であり、創英の歴史そのものです。私よりも豊富な経験を持ち、長年お客様との信頼関係を築いてこられた功労者です。経営陣が若返ったからといって、彼らの価値が下がることは決してありません。むしろ、経営という重荷を私たちが背負うことで、先輩方にはその卓越した能力を、現場での実務や後進の指導において、遺憾なく発揮してもらいたいと考えています。新経営陣は、先輩方が誇りを持って働き続けられる環境作りに全力を注ぎます。

次に、「40前後の同世代」について。私たちは脂の乗った実務家であり、これから創英を牽引するエンジンです。共に悩み成長してきた仲間として、遠慮なく議論し合い、新しい時代に即した事務所のあり方を模索していきます。

そして、「30代以下の層」について。彼らは新しい感性を持った次世代の希望です。現在の経営層(70代)と若手(20~30代)の間には、ジェネレーションギャップがあったかもしれません。しかし、40代の私たちであれば、彼らの感覚により

近く、彼らの悩みや希望に親身に寄り添うことができます。「見て覚えろ」ではなく、共に走り、対話しながら成長を促す。近い距離感で、次の世代の担い手を育てていくことができるはずです。

上からの知恵と、下からのエネルギー。その結節点となる私たちが経営を担うことで、組織全体の風通しを良くし、全世代が活き活きと活躍できる「全方位型」の組織を作りまいります。

## ⑦ 結び

### ～次の40年に向けた約束～

創業40年。人間で言えば「不惑」の年です。しかし、組織としての創英は、今まさに生まれ変わろうとしています。

経営者は変わります。組織の形も変わります。しかし、お客様の知的財産権を守り、未来を創るお手伝いをするという私たちの情熱は、少しも変わりません。

創業者が築き上げた「信頼」という土台の上に、新経営陣と全所員が一丸となって、新しい「創英」の歴史を積み上げていく所存です。

「さすが創英！」

そう言っていただける未来を目指して、私たちはこれからも進化を続けてまいります。

新生・弁理士法人創英に、どうぞご期待ください。そして、これまでと変わらぬ、いえ、これまで以上の温かいご指導ご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。