

弁護士  
元特許庁法制専門官  
飯島歩  
Ayumu Iijima



### 1 経歴と事務所の概要について教えてください。

浮沈の激しいオーナー経営者の家庭に育ち、倒産や不況による廃業も経験しました。起業経験したのは19歳のときで、修習開始時に取締役を退任するまで、苦しくも良い経験をしました。弁護士登録時は、その経験から倒産法が中心業務でしたが、技術オタクのため、米国留学や特許庁での勤務経験を経て特許の道に進みました。私生活では、育児参加や癌の闘病を経験し、ワークライフバランスがテーマになりました。2016年に東京と大阪に拠点を持つ知財ブティックを開業し、現在に至ります。

主な業務は、特許や商標、著作権といった知財関連の業務と、国際契約のサポートで、企業法務以外はごくわずかです。現在、弁護

士16名(外国弁護士含む)と弁護士5名がおり、うち9名が女性です。パートナーは男性4名・女性3名で、出資パートナーは男性1名・女性2名という構成です。

### 2 ワークライフバランスの位置付けと課題について教えてください。

弁護士についてみると、女性は8名中7名が子育て真っただ中です。男性にも育児参加を推奨しており、8名の男性のうち幼い子供のいる6名全員が育児参加しています。必然的に、ワークライフバランスは、重要な経営課題となります。

「ワーク」の最大の要素が所得だとすると、ワークライフバランスは、まずは所得と私生活のバランスです。弁護士業務の特徴は、典型的な労働集約型で、かつ、非定型の役務を提供することにある

ため、体を動かした以上の収益は得られず、機械化が困難です。要するに、本質的に労働で所得を支えるので、所得と私生活のバランスとは、すなわち、限られた労働時間で売上げを最大化することです。そのために経営がしなければならないのは、時間単価と稼働率の維持だと考えています。

時間単価と稼働率の2つの要素のうち、時間単価を上げるには、時間当たりの請求額を上げるか、請求額当たりの時間を削減する、つまり処理速度を上げる必要があります。個々の案件の請求額も大切ですが、経営として把握すべきは時間単価だと思っています。特に、法律事務所の経費はほぼ全てが人件費や家賃などの固定費で、仕入れなどの変動費が小さく、構造的に値引き圧力がかかりやすくなっています。こういった構造を踏まえて時間単価を維持すること

が経営課題だと思います。

もう一つの稼働率とは、要するにクライアントから継続的・安定的に選択してもらうことです。注意点として、稼働率を上げるには人を減らすという方法もあります。特に弁護士には「ハードワークが当然」という業界常識があるため、これがまかり通ります。つまり、ワークライフバランスを毀損させずに稼働率を維持することが経営課題といえます。

所得と私生活のバランス以外に考えるべきこととして、自己実現・やりがいがあります。負荷の高い仕事、熱中できる仕事からは色々なことが学べるし、面白い。プロボノ活動も大切です。これらは弁護士の職業人生において重要な要素である一方、時間単価の維持とは必ずしも両立しないため、独立の考慮要素といえます。

### 3 ワークライフバランスをどのように実現しているのでしょうか?

こういった課題の解決アプローチは事務所により様々だと思いますが、まずは、明確にワークライフバランスを経営課題に位置付けなければ何も始まりません。これが第一歩です。

その上で、私たちは、具体的な手段として、①専門化すること、②タイムチャージ制を導入して常に時間を意識すること、③余裕のある人員計画で採用すること、の3点を考えています。個々的にはごく普通のことばかりですが、それらの目的を明確にし、その達成のために一体的にシステム化することが重要だと思っています。

### 専門化

専門化すると、付加価値によって時間単価を維持しやすい上、処理速度が上がり、時間単価が高くても総額で価格競争力を維持できます。さらにサービスの質も向上させやすく、クライアントからの受注が安定します。専門的に学んだ知識を活かす業務はやりがいもあります。要するに、専門化は、時間単価や稼働率、やりがいのいずれの解決手段にもなります。

私にとっての専門化は古典的な「選択と集中」で、色々やる中で得意分野を持つとかいったことではなく、専門分野以外は捨てます。

ワークライフバランスを維持しつつ誰もが良い仕事をできるようにするため、勉強することを絞り込むのです。専門分野に特化してみんなが勉強し、知識を共有すれば、メンバーの粒が揃ってサービスの質を維持でき、限られた労働時間でも競争力を得られます。要するに、みんなが専門家になれる仕組みが大切だと思うのです。

専門化するには、勉強し、実務経験を積み、さらに、外部から専門家と評価してもらえることが必要です。そのため、本来業務のほか、勉強の時間を確保し、対外交流の機会を用意することも経営の責務と考えています。

### タイムチャージ

タイムチャージは多くの事務所で採用していると思いますが、重要なのは目的で、働き手にピラブルを求めめるのではなく、時間単価を意識し、クライアントに適正かつ説明可能で誠実な請求をするためのシステムに位置付けていま

す。専門化についても同様ですが、施策の目的を、単なる収益ではなく、その先にあるワークライフバランスに位置付けることが重要で、それが、ワークライフバランスを経営課題に位置づけることが第一歩だ、ということの意味です。

### 余裕のある人員計画

人員計画については、もともと育児で時間が限られる弁護士が多い中で、さらに本来業務以外の勉強や対外発信にも時間を割けるよう、少し余裕のある採用をしています。育児などで時間が制限される弁護士を積極的に採用しているため、創業直後から本当に大丈夫かといわれたりしていましたが、メリットも大きいと感じています。まだ設立間もない事務所にとって人材の確保は重要課題ですが、柔軟な勤務条件を設けたことで、創業直後から優秀な人材が入所してくれているからです。

### 4 チームワークに重きをおいているのですか?

#### チームワークの要素

時間的制約のある弁護士が多い事務所では、チームワークが生命線です。

一口にワークライフバランスといってもバランスポイントは人によって違います。みんなの働き方を均質にすればチームワークは容易になりますが、ハードワークでやりがいや収入を得たい人も、子育てなどで時間に制約のある人も、それぞれの働き方を尊重するのが事務所の理念ですので、その中でチームワークを機能させるに

は、働き方の相違を越えて互いの制約を補い合う関係を構築することが必要になります。

そのために重要なのは、①相違を吸収し、公平を維持するための客観的な制度と、②互いの制約を補い合う共助のマインドセットの醸成、そして、制約を最小化するITシステムへの投資と考えています。また、ここでも、これらを明確に経営課題に位置付けることが第一歩だと思っています。

### 公平の制度

公平のための制度は、要するに公平な報酬体系です。具体的には、実績ベースの給与体系を採用し、働き方の違いを吸収しています。ボーナスは客観的に算出され、パートナーにも裁量はありません。各人の状況に応じた努力が定性的評価の対象となることはあっても、定量的にも定性的にも、長時間労働が積極的な人事評価の対象となることはありません。また、公平の基本は透明性ですので、オープンアカウンティングを採用し、パートナーの実績や事務所の財務情報とともに、各アソシエイトの実績も公開しています。その際、競争を煽るためではなく、公平を担保するため、という目的をきちんと説明しています。そのほかにも、公平のための制度を細かく作り込んでいます。

### 共助のマインドセット

マインドセットについては、みんなが人それぞれ制約があることを認識し、誰もが助ける側に立つ、

という意識を共有できるよう工夫しています。仕事と家庭は主従のない人生の両輪であることを共通認識とした上で、働きやすさは与えられるものではなく、積極参加で自分たちが作るものであることをみんなに理解してもらいたいと思っています。

### IT投資

チームワークのためのIT投資は、労働時間が限られる人の多い事務所にとって、非常に重要だと思っています。もともと、私自身昔から移動が多く、あらゆるデータをクラウドに置いて記録を持ち歩かなくて済むシステムを構築していましたが、コロナ禍で一挙にシステムが充実しました。ここ数年間で、独自のシステム開発にも数千万円を投資していますが、その効用はコストを大きく上回っています。

### 5 現在の勤務状況はどのようなものでしょうか？

メンバーの勤務状況を見ると、出勤頻度では、パートナーは週に1~2日、多い人で3~4日程度で、アソシエイトも同様です。時間に制約のある弁護士向けのポジションであるカウンセラーですと、平均すると、月に一度出勤するかどうかといったところでしょうか。訴訟を担当していない弁護士の中には、年に数回の出勤という人もいます。事務職員もテレワーク中心で、週1.5回程度の出勤頻度になっています。試行錯誤しながら工夫を重ねてきた成果だと思っています。

クライアントとの打合せは、相当

程度オンラインに移行しており、事務所の打合せでクライアントと面談するのは、東京事務所全体で月1、2回、大阪事務所で週数回といったところでしょうか。

勤務時間は人によりますが、現在は在宅の人もバーチャルオフィスに出勤しているの程度様子が分かります。見ていると、みんな概ね夜7時には退出しているので、夕食は家族と一緒にだと思います。

### 6 パートナーシップはどのようなものになっているのですか？

パートナーシップの目的は、組織の成長のために、優秀で多様な人材が集まること、そして、そのために、各人がライフスタイルを選択できることです。そのためには、やはり公平と共助のマインドセットが重要だと考えています。

そこで、まず、パートナー配分を、実績連動制とし、働きと所得を連動させることで、各自が気兼ねなく自分のライフスタイルを選択できるようにしました。

また、配分の計算を工夫し、クライアントや事件を融通して他のパートナーの売上に貢献した人の所得が伸びる、という方法を導入しました。クライアントを抱え込むメリットもないため、純粋に誰が適任かという観点から所内で事件が配分され、サービスの質も向上しますし、常に各パートナーが他のパートナーの利益を考えると、互いの成長に貢献する動機付けにもなっていると思います。パートナー昇進の条件としても、こういったチームワークのためのマインドセットの共有が重要だと思っています。

(令和4年2月時点)