

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記 4

## 第1章

# 翻訳会社でクレド作成・ 業務改善・組織開発に奮闘

——株式会社知財コーポレーション  
清野 安希子さん



星野 盛雄  
千葉県中小企業診断士協会

東京の西新宿に本社オフィスを構える株式会社知財コーポレーションは、1976年創業の知的財産に関する翻訳業務を専門に手がけるスペシャリストがそろった従業員84名の会社である。

同社の取締役であり、経営企画室室長兼営業本部本部長として活躍する清野安希子さんにお話を伺った。

## 1. 会社との出会いと診断士資格取得

### (1) 会社との出会い

清野さんは文系大学卒業後、教育関連企業に就職するが、しだいに転職を考えた。転職活動を行う中で出会ったのが国際特許事務所。転職活動の情報集めは雑誌や新聞の求人広告が中心で、偶然、新聞の求人欄に旧社名の「知財翻訳研究所」を見つけたのがきっかけ



知財コーポレーションの清野安希子さん

となる。

さまざまなある翻訳会社の中で、知的財産に特化しているのは珍しく、清野さんは、専門性が高い語学の仕事にかかわることに魅力を感じ、翻訳コーディネーターとして入社する。

翻訳と言えば文芸や映画のイメージが強いが、市場は実務翻訳と呼ばれる医薬関連やコンピュータ関連、金融関連などの仕事にかかわる翻訳が大半を占めるそうで、同社はその中でも知的財産の分野に特化している。

翻訳コーディネーターは、お客様からの受注で伝票を起こし、社内外で翻訳をお願いする。その後、翻訳に抜けがないかなどをチェックし、お客様に納める形に仕上げ、納品する取りまとめ的な役割である。

### (2) 新しいプロジェクトへの参加

入社当時は、会社の規模は50名ほどで、組織としての営業部門はなかった。それでも仕事がコンスタントに入る状況の中、入社2年目に全社的に志願者を募り営業チームを立ち上げるプロジェクトが企画された。

コンサルタントが入り、勉強会の位置づけで参加者を募集していたので、新しいことには積極的に関与していきたいという気持ちが強かった清野さんは、参加を決めた。このプロジェクトには、7、8名が参加しており、今振り返ると、マーケティング戦略を作っていたという。

メンバーには社歴の長い人もおり、斜に構



える社員も多かったそうで、外部のコンサルタントからいきなり言われても、という雰囲気になっていたという。しかし、社歴が浅いことも手伝い、清野さんは素直に面白いと取り組んでいた。「自分の部署や仕事もあるメンバーと比べ、タイミングは良かった」と、にこやかに語る。熱心に取り組んでいたこともあり、当時の浜口宗武社長（現会長）から「営業本部を新設するからやりませんか」と誘いがあり、営業本部マネージャーへ抜擢。プロジェクトへの積極的な参加が清野さんのステップアップの序章となる。

### (3) 営業本部の立上げ

2004年に営業本部が立ち上がった。プロジェクトで学んだことを生かしてというよりは、営業に関する本を買って学び、次第にこうすればうまくいくということをつかみつつ、手探りで進めていったという。

基本的には、外国に特許を数多く出しているような大手企業の知財部がお客様となる。清野さんは、「有名な企業にたくさん営業をして、さまざまな話が聞けて面白い」と語る。

外国に特許を出願するときは、基本的には、特許事務所に外国代理人への手続きを依頼し、翻訳もしてもらうのが普通で、大手の企業になると結構お金がかかるという。そこで、企業側が直接外国の代理人経由で出願する際は、翻訳だけ外部でというニーズがあり、同社はそれを受注している。

同社では、できるだけ出願人の企業と直接

仕事を行いたいということもあり、特許事務所ではなく、大手企業への営業活動を中心に言い、多くの顧客を獲得していく。

### (4) 目標設定と診断士資格取得

営業での活動を10年ほど続けた頃、清野さんは、自分のキャリアを考えたときに、将来は「この会社の社長になろう！」と思うようになった。そのためには、経営に関する幅広い知識を身につける必要があると考え、網羅的に学ぶことのできる中小企業診断士にたどり着いた。

同社の良いところの1つが、やりたいことを言うとチャレンジさせてくれる社風だそう。申請すれば全社員に年間10万円までは研修費が出るという充実ぶり。「創設者である会長の気質で、社員のためにというところが強い」と清野さんは語る。

そうした社員のチャレンジを後押しする制度にも恵まれ、診断士資格取得を目指すことになった。

## 2. 診断士登録後に経営企画室を立上げ

### (1) 経営企画室の立上げ

2015年に中小企業診断士に登録したことを契機に、清野さんは、2016年に新設された経営企画室室長に就任。以前の営業本部立上げから、今度は経営企画室を立上げようということで、また本を買って、経営企画室とはいうところから始めた。

模索する中で、経営企画室のミッションを6つ挙げた。

- ① 社内外の情報収集および分析、管理
- ② 中長期経営計画の策定および進捗管理
- ③ 新規事業の開発および推進
- ④ 経営システムの刷新
- ⑤ 組織の活性化
- ⑥ トップサポート

なかでも、中長期経営計画の策定にあたって、その前段階の取組みが始まった。

## (2) 新たな経営理念とクレドの創造

経営企画室の仕事を調べると中長期経営計画を作るとある。また、経営理念があつての中長期経営計画とある。そこで清野さんは、会社の経営理念をもう一度作ることにした。

その当時、知財翻訳アジェンダという5項目の経営理念があつた。しかし、あまり会社に浸透している状況ではなかった。そこで経営理念を作る調査の中でクレドの存在を知る。

クレドは、社員全員に協力してもらい、数名を集めてサークルになり、インタビューの中から、会社の良いところや、「うちの会社はこういう会社だよ」という共通項を明文化していった。それを各部署の部署長7、8名に参加してもらい、経営理念とクレドとして形にしたのが、「ミッション」経営理念、「バリュー」行動指針である。

これが、経営企画室で最初に行ったことである。

## (3) クレド作成の苦労とその後

「ボトムアップで作りに上げていくことに反発もありましたが、反対意見を乗り越えるには、間違っていないと自分で思うことが大切。自分に自信がなかったら折れると思うのですが、絶対に良いのだという気持ちが強いから踏ん張れました。役員も肯定していましたし、応援してくれる人もいましたので、乗り越えられました」

クレド作成のメリットは、1つ目に、社員が経営や会社のことを考える機会になったこと。2つ目に、時間を取ってほかの部署のこ

とを話し、理解が深まったことが挙げられる。

クレドを浸透させるのはこれからだという。普段の業務の中でクレドが支えになっていけばと考えている。

## (4) クレドから評価制度へ

同社では、評価制度を新しく作る取組みを人事で進めており、その評価項目には、クレドのバリューが反映される方針である。着実に作り上げたクレドが浸透していく仕組みづくりが進んでいることに筆者は関心を持った。

## 3. 業務改善プロジェクトの取組み

### (1) 業務改善プロジェクトの立上げ

現在、社員を巻き込んで行っているのが「業務改善プロジェクト」。コアメンバー5名にあと5名が加わり、合計10名で取り組んでいる。

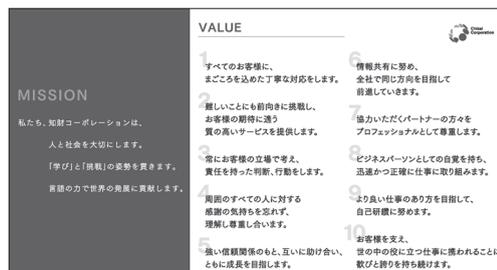
もともとは、小さな業務改善でもよいからやろうという形から始めたが、たどり着いたところがシステム刷新であった。今まで社内でシステムチームが組み上げてきたシステムがあるが、限界に近くなっていることもあり、改めて刷新することとした。加えて業務の流れや組織の在り方の見直しも含めたシステムの刷新に取り組むこととなったのだ。

### (2) 人脈形成から突破口

「実は、ここだけ孤軍奮闘ではなくなるのですけれども」と前置きがあり、「業務改善プロジェクトは東京都中小企業診断士協会認定『組織開発研究会』に協力してもらっています」と清野さんは言う。

診断士資格取得後は、人との付き合いが広がったことが一番大きいと語る清野さんは現在、「組織開発研究会」に在籍している。

業務改善よりも組織の問題ということで、組織開発型の業務改善を行うこととなり、毎月1回のプロジェクト会議に研究会のメンバーに入ってもらい、ファシリテーションをしてもらっている。業務フローの見直しとなっ



社員協力のもとに作り上げたクレド

たときに部署ごとに利害関係があるため、外から人に来てもらったほうが冷静になり進みやすいとの判断があった。お互いの仕事を理解してうまくやろうということで活動している。組織を大きく変えたかったが、反対が大きく、小さいところから進めることにした。まずは変えるところからのスタートである。

現在は、プロジェクトメンバーでまとめた業務フロー案を作成し、社員に見てもらって段階まで進行。今後、社員からの意見出しと集約を経て、役員会に提出予定だという。

「自分一人だと、うまくいかないところもあるため、研究会のファシリテーションが得意な人に来てもらうことで円滑に進みやすくなり、自身の学びにもなる」と清野さんは語る。中小企業診断士としての知識とスキルを生かすとともに、診断士活動の中で得た人脈で、社内に橋渡しをする。清野さんの課題解決を円滑に進める工夫は、中小企業診断士として活動しているからこそできる技であり、学ぶことが多いと筆者は感じた。

### (3) 業務改善の葛藤

業務改善のプロジェクトで取り組んでいたはずが、現状維持が良いという意見が強く出てしまうことがある。それを抑えるために清野さんが行っている工夫がある。

1つは、プロジェクトを始めるにあたり、プロジェクト憲章を作っておくことだ。業務フローで目指すべき課題を明確にして、目的とする。進行が停滞したときに、「これを解決したいのだ」とそこに戻るようにしている。すると、このレベルでも一応解決できるからと妥協案のアイデアを出せる。

もう1つの工夫は、プロジェクトの最初に、お互いの仕事を認め合うプロセスを1回入れることである。自分の仕事についてさまざま話し、それを聞いた人が良いと思ったところを付箋に書き出すなどである。そういった取組みを行うと、「今まで認めてもらえなかったから、嬉しかった」という声も上がり参加者が前向きになるという。

## 4. 今後の夢に向かって

今後の夢を伺うと、「大きくしたいですね、会社を！」と清野さんは力強い言葉で語る。

「日本の企業が外国に出て成長することに弊社は貢献できるため、世の中のためになります。クレドにも入れている『仕事に誇りを持ち続けます』の実践で、会社をもっと大規模にしていきたい。そしてさまざまな人に使ってもらえるようにしたいです。会社の力は組織の力で伸びていくと思います。社員個々の能力が高いから、組織としてどう力を発揮し、個人の力を何倍にも発揮できるようにするかが目指す仕事です。私個人のスキルを伸ばすというよりは、この会社が好きだから、働いている人を後ろから盛り上げていきたい。そういう役立ち方をしたいですね」

清野さんの企業内診断士として学び続ける姿勢と、得たことを会社内に還元し会社に尽くすこと、そして何より行動力の発揮が、今後の同社の躍進につながると感じた。

### 清野 安希子

(きよの あきこ)

国際基督教大学卒業後、教育関連企業勤務を経て、知財コーポレーションに入社。営業担当として顧客開拓に注力。現在は経営企画室室長として事業戦略立案や新規事業開発に携わる。2015年中小企業診断士登録。東京都中小企業診断士協会城北支部所属。



### 星野 盛雄

(ほしの もりお)

大学卒業後、プラントメーカーへ就職。半導体製造装置の設計、立上げ、現場監督を経験。現在は、浄水場などの水処理プラントの配管設計に携わる。2019年中小企業診断士登録。千葉県中小企業診断士協会所属。

