

# 欧州特許庁が目指すもの ～ミッションステートメントの実現に向けて～

渋谷 善弘 特許審査第二部照明 グループ長

## 1. はじめに

先日、不意にアルバイトの大学院生に「渋谷さんは何のために働いていますか？」と訊かれた。春から始まる自分の就職活動の参考となる回答を期待してのものらしいが、その答えに窮してしまったから、彼の期待をさぞ裏切ったことだろう。

読者の中には仕事に限らず、日常生活でも目標を持ち、充実した日々を送っているという方も少なくないと思う。目標は行動の原動力となる。何か達成したい目標を持つと、多少の苦勞があっても、楽しくそれに打ち込めるといった経験は、誰もが持っていることだろう。

これは個人に限らず、組織、企業にも当てはまる。全職員が共感、共有できる目標“ビジョン”を持ち、全職員のベクトルを一つの方向に向けている組織、企業が好業績をあげていることは、様々な書籍等を通じて広く知られるところである。このビジョンは、全職員が共感でき、共有できる明文化された“ミッションステートメント”というメッセージにより全職員へ明確に伝達される。これは、ビジョン達成のためのいわば“合言葉”である。

世界には、このような“ミッションステートメント”をもつ企業が多数あることは広く知られているが、欧州特許庁（EPO）もそれをもつ組織の一つであることをご存じであろうか。

筆者は、一昨年から昨年にかけて約一年、欧州特許庁のハーグオフィスに滞在する機会を得た。本稿で



写真1 欧州特許庁 ハーグオフィス

は、筆者の見聞をもとに、“欧州特許庁が目指すもの”と題し、ミッションステートメントを中心に、その実現に向けた取り組みの一部を紹介する。

ところどころ自分の体験談や考えを入れてみようと思う。賛同していただける部分とそうでない部分があると思うが、いずれにせよ議論のきっかけになれば幸いである。

## 2. EPOのMission Statement - the Goal -

2001年3月、EPOは、全職員が共有する目標として、以下のミッションステートメントを作成した。カギ括弧内はその拙訳である。

The mission of the EPO - the patent granting authority for Europe is to support innovation, competitiveness and economic growth for the benefit of the citizens of Europe.

In carrying out its mission, the EPO strives to:

- set patent protection standards which respond to the needs of the patent system's users
- maintain its position as a global player in the international patent world, setting a benchmark for best patent practice
- as one of the world's leading providers of technical information, help to promote a knowledge-based society in Europe
- stand out as a model international public-service organization

To achieve this the EPO must:

- Master its Workload
- Promote a sense of personal responsibility at all levels

「EPO - 欧州の特許付与機関 - の使命は、ヨーロッパ市民の利益のため、技術の発展、健全な市場競争及び経済の発展をサポートすること。

この実現のため、EPOは以下のことに努力する。

- ユーザーニーズに即した特許保護基準の確立
- 世界規模でみた特許業界において最適な特許プラクティスの基準を設定するグローバルプレイヤーとしての地位の維持
- 世界をリードする技術情報提供者の一員として、欧州の知識基盤社会の発展のサポート
- 国際公共機関として模範となること

これに到達するため、EPOは以下のことをしなければならない。

- ワークロードの克服
- すべての階層における個人の責任感の醸成  
(文書の最後に、コパー長官他5名の副長官のサイン)」

このミッションステートメントは、庁全体の業務改善についてあらゆる階層の職員からなる検討機関“ Board Consultation Process ( BPC ) ” による、いわばボトムアップの提案により実現した。この提案の趣旨は、困難な状況に直面している今こそ、すべての職員が共感、共有できるゴールを、マネジメント側が明確に示すべきということであった。具体的には、あふれつつある業務の優先順位を明確にし、有限な人的資源を最適配分すること、そして、すべての階層の職員が責任感を持って業務遂行を行うための方策をたてることが、この難局を乗り越えるために必要不可欠との考えからであった。

このミッションステートメントを受け、2つの取り組みが始まった。一つは、ワークロードについて、現状の分析、問題点の抽出等の検討を行うこと。二つめは、職員全員がそれぞれの立場で、ゴールの方向にあるすべての問題点を明確にし、具体的に解決するための検討体制である“ Joint Agenda Building ( JAB ) ” の立ち上げである。

以下、この2つの取り組みについて紹介する。

### 3. “ Mastering the Workload ” レポート

2002年10月8日、長官はミッションステートメントの方針を受け、いわゆる“ Mastering the Workload ” というレポートを作成した。

このレポートは、約30名からなる検討チームにより、EPO滞貨問題の検討結果の報告である。以下、簡単にこれを紹介する。

まずレポートで、審査部が目指すべき目標は、1999年のパリ政府間協議で決定された「出願から特許付与までの期間を3年とする」(以下、「パリ目標」という。)ことと決定した。

次に、パリ目標の達成のために、案件のサーチ・

審査業務について、その優先順位を決定している。

優先順位は、以下の通り。括弧内はサーチ期限、又は審査に費やすことができる期間の目安を示す。

1. EP第1国出願のサーチ（優先日から6ヶ月）  
仏特許庁等への出願の代行サーチ（優先日から9ヶ月）
2. 国際予備審査（優先日から27ヶ月）
3. 国際調査（優先日から18ヶ月）
4. EP通常出願のサーチ（優先日から18ヶ月）
5. EP第1国出願の審査（12ヶ月）
6. EP通常出願の審査（24ヶ月）
7. 追加のサーチが必要でないPCT国内段階の審査（24ヶ月）
8. 追加のサーチが必要なPCT国内段階の審査（33ヶ月）

優先順位について少し説明をする。欧州特許出願では出願（優先日）から18ヶ月後に、原則サーチレポートを添えて公開されることから、サーチ業務が審査業務よりも優先される。またPCT機関としての業務も期間管理が厳格なことから優先順位は高い。

優先順位1位には、特急便が2つある。1つは、EPOが最初に受け取った出願のサーチである。この理由は、EPOが作成したサーチレポートを優先期間中に出願人に送付することにより、出願人が、特許の予見性を高めたうえで、他のナショナルオフィスに出願できるようにするためである。このため、出願から6ヶ月までにサーチレポートを作成することとなっている。そして、レポートを作成し次第、出願人に送付している模様である。

もう一つは、ナショナルオフィスとの個別の取り決めによる代行サーチである。これも出願から9ヶ月までにサーチレポートが作成されている。

次に、レポートは、上記の業務について現状を分析し、上記8つの業務のうち二つの業務について遅延問題があるが、その他は概ね目標期間内に処理されていると報告している。現在問題となっている具体的な業務とは、特定の分野における、EP通常出願のサーチ（優先順位4）とEP出願の実体審査（優先順位5, 6）である。遅れている特定の分野とは、

Audio Video, Telecom, Electricity & Electrical Machines 等である。そして、ワークロードの克服のため、EPOの戦略方針として、審査部に流入する仕事量の抑制、出願の質の向上、サーチ・審査業務の合理化等とすることが示されている。

レポートの最後は、以下のように結論している。

- The EPO does not have a general backlog problem. Where problems exist - we have it within our own capacity to solve them.
- We can Master our Workload. We have improved our efficiency in the past and we will continue to do so.

このレポートで注目したいのは、ミッションステートメントの目標を達成するため、審査官が行うべき業務の優先順位を明確に提示している点、そして優先順位1位として欧州出願人の利益のためEP第1国出願を設定している点、そして現在問題となっている業務を明確に提示している点である。このレポートにより、ミッションステートメントの実現に向けて、有限の人的資源を、必要な業務に有効に配分することが可能となり、審査官も机上で何を優先すべきか明確となった。

#### 4. Joint Agenda Building - the Way -

JABは、ミッションステートメント実現のため、あらゆる階層の職員が必要な改善点を議論し、具体化するための取り組みであり、先に触れたBPCを発展させたものである。

2000名を越える職員が、400を越えるチームに分かれ、この取り組みにボランティアで参加している。つまり、勤務外にである。各チームは、5~10名の審査官らと一人の審査長（オブザーバー）とからなる。各チームは一つの検討テーマをもち、そのテーマに関心のある者が自主的に検討チームに加わっている。

検討テーマの内容は、サーチ・審査業務の合理化・効率化、サーチ・審査ツールの改良、知識の共

有と移転、品質管理等、多岐に渡る。このJABの取り組みこそが、ミッションステートメントであげている、全ての階層における職員の責任感を醸成するための仕組みであり、ゴールへの道筋も“the way”なのである。

筆者が滞在中、JABの2年間の取り組みの報告会が開催された。このJABレビューのオープニングは今も忘れられない。映画“ミッション・インポッシブル”の映像とテーマ音楽が流れ、炎の中からバラネス副長官の顔がアップになった時は場内爆笑の渦であった。その後、各検討の報告会が開催され、活発な議論のあと出席者の投票により、その中で最も評価の高かったチームが表彰された。

このJABの取り組みを通じて、オープンに議論できる場、雰囲気、主体的な姿勢等が生まれ、職員の意識改革を促し、組織の活性化が図られていると感じた。参加者は皆前向きで、明るい。ミッションの実現を目指して知恵を出し合っている姿が印象に残った。

## 5. ワークロードの克服に向けた具体的な取り組み

ここでは、ワークロードの克服に向けた取り組み、特に審査官の拡充、BESTの拡大、組織の再編、サーチ・審査の効率化の取り組み、出願人への働きかけによる出願書類の適正化について紹介する。

### (1) 審査官数の拡充

ワークロード問題が長期間に及ぶ場合、最も有効な手段はコアプロセスへの更なる人材の投入であろう。筆者が滞在中の2002年は、EPOでは2ヶ月毎に新人が入庁し、その度に6週間の新人研修が開催された。新人歓迎パーティーは頻繁に行われ、新しい血が組織に加わることによる、ある種の活気を感じた。出願の増加傾向が始まった1990年代前半、新規採用をほとんど実施しなかった期間が6年間ある。EPOは、これが現在のワークロードの急増に対応できなかった原因の一つとみている。このため、1997年より、年間数百人規模の審査官の大量採用を再開し、2002年は343名の審査官を採用している。総審

査官数は1996年と比べ約1800名増員し、現在では、3000名をはるかに超え、全審査官の約3分の2が入庁10年未満となっている。この大量採用は、この2月で一段落したと聞いている。

新人の採用は、技術分野を限定して公募され、採用の決定権は、審査長に一任されている。

新人を審査官として一人前にするためには約二年半のトレーニングを要することから、審査官の育成には相当の投資が必要である。大量採用したからといって直ぐにマンパワーが拡充されるわけではない。新人のトレーニングは新人研修から始まる。

2002年10月、6週間の新人研修（アカデミー）に参加させてもらった。人数は約20人、平均年齢は約30歳、情報通信分野の者が多く、国籍はドイツ、フランスをはじめ、スペイン、イタリア、オーストリアと様々で、ほぼ全員博士号を有している。参加したグループには、ルーマニア、ポーランド出身者が一人ずついた。EPC新規加盟を背景に、旧東欧諸国からの入庁者が増加傾向にあることが、最近の採用についての特徴の一つだ。新人はほぼ全員、企業、大学等での勤務経験があることから、即戦力になるうとする意識が高い。また、アカデミー終了後は、直ちに審査室に配属され、指導審査官（tutor）の下、サーチ・審査を開始する。彼らは真剣にOJTに取り組む。理由は、彼らは採用されたとはいえ、1年間は試用期間にあり、1年後所属の審査長から本採用の評価を得なければならない。さもないと、折角つかみかけたチャンスが水の泡になってしまう。その

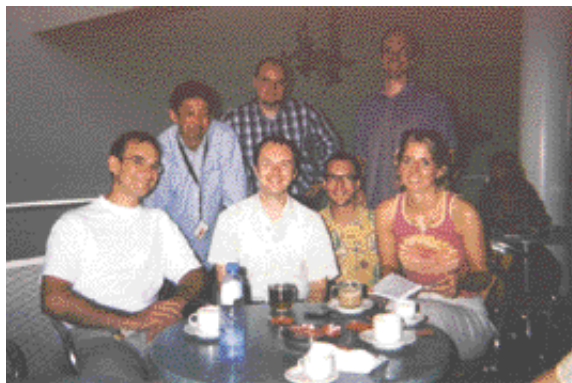


写真2 2002年10月入庁の新人達

ため、新人は初年度に期待されている目標（通常審査官の約60%）を目指して必死に頑張るし、間違いなく達成する。参加したアカデミーを通して、新人審査官の専門能力の高さ、モチベーションの高さを感じた。

ちなみに、同じアカデミーの同期は全員、めでたくパーマネント契約を結べたらしい。

## (2) BESTの拡大

パリ目標を達成するためには、サーチと実体審査を別々の審査官が行う従来の方式から、それらを同時に、同一の審査官が行う、いわゆるBEST（BEST：Bring Examination and Search Together）の拡大が必須である。このため、先のパリ政府間協議において、このBESTの拡大も同時に合意された。異なる審査官による出願書類の二度読みの排除、オフィス間の包袋の物流の削減等により、EPOに係属する時間を短くし、効率を上げることを目的としている。全審査官に対するBEST審査官の割合は、2002年8月時点で60%、2007年には89%がBEST審査官となる予定である。これにより、プロダクティビティーは8.1%増加すると予測している。

現在入庁している新人は、すべてBEST審査官としてアカデミー当初から教育されており、従来のサーチ審査官、実体審査官は、BEST移行者向けの研修で再教育されている。

審査官と話をしてみると、サーチ審査官からの移行者は、コミュニケーションレターのやり取り等、



写真3 アカデミーの様子（前の二人は教官）

一件終了に長期間かかるところに、一方、実体審査官からの移行者は、複雑なEPOQUEシステムを使いこなすまでにかなりの時間を要するところに、ストレスを感じるらしい。この話からも、両オフィスが蓄積しているサーチ・実体審査の知識の共有、技術分野ごとのサーチ・審査ノウハウの相互移転がこの施策を推進するための重要な課題であることがわかるであろう。

## (3) 組織再編（DG1 / DG2 Restructuring）

BESTの推進により、従来サーチを担当していたDG1（ハーグ、ベルリン）と実体審査を担当していたDG2（ミュンヘン）は、もはや業務内容に差はなく、双方に同じ技術分野を担当する審査室があり、双方でサーチ・実体審査が行われている。このため、例えば案件の配布、サーチノウハウ、審査ノウハウの共有等、両DGの密な連携が重要となることは、先に触れた通りである。

この状況変化に適切に対処するため、EPOは組織再編を行っている。具体的には、ハーグ、ミュンヘン、ベルリンの3つのオフィスをもつ審査部とみたくて、それを技術分野で横断的に14のジョイントクラスター（JC：Joint Cluster）に分ける。それぞれのJCには、現行の約7 - 12の審査室が含まれる。それぞれのJCの長は、プリンシパル・ダイレクター（PD：Principal Director）が担当する。

現在は、その試行段階で、4つのパイロットJC（1.Human Necessities, 2.Telecommunications, 3.Electrical Machines, 4.Organic Chemistry, Food and Pharma）が構成されており、今後すべての技術分野へ拡大していく予定である。将来は、JC単位が主体となり、出願予測、処理計画、人事管理等を行う予定である。

またJCの周辺業務をおこなうため、4つの共通部門（HF：the Horizontal Functions）が構成された。具体的には、処理計画のとりまとめ、案件配布等を担当するHF：Means、審査基準、ガイドライン、品質管理等を担当するHF：Methods、分類管理、サーチツールの開発等を担当するHF：Documentation、その他審査部の事務サポートを行

うHF：Support staffからなる。それぞれのHFもJC同様、PDがその長となる。

話は前後するが、従来から、技術分野でまとめられた複数審査室からなるクラスター単位が各オフィスに既に存在していた。各クラスターをオフィス間で合体させるから、ジョイント・クラスターなのである。

この組織再編により、PDを長とするJCに分かれるからといって、知識等の共有が自動的に図られるわけではない。まさにバーチャルな組織単位であり、オフィス間は数百キロ離れている。したがって、この枠組みの下、PDがリーダーシップを発揮し、審査長たちがパイプ役となり、組織をどうマネジメントしていくかを今後注目したい。いずれにせよオフィス間のハーモナイゼーションは、審査官、管理職にとって大変なチャレンジだと想像する。

#### (4) サーチ・審査における効率化の取り組み

請求項の数が数十を越える出願や同一カテゴリで複数の独立請求項を含む出願については、これまで発明の単一性違反（EPC82条）及びクレームの明瞭性（EPC84条）についての拒絶理由を適用していた。しかし、発明の単一性違反の検証では、審査官は長時間を費やさざるを得なかった。

この状況にかんがみ、2002年1月、一出願中に同一カテゴリで複数の独立請求項の記載を、原則認めないとするEPCルール（Rule29（2））を新たに設けた。これにより、審査官は、複雑な出願について、単一性の検証を待たず、特許請求の範囲の記載形式のみから拒絶の理由とすることができ、実体審査時間を短縮できた。審査部では、この条文の適用を奨励している。更に、この拒絶理由については、審査官ではなく、事務系職員による“仮審査”により、これを作成することを検討しているらしい。

これまでサーチ・審査の合理化・効率的を中心に書いてきたが、審査の質については、もちろんこれを落とさないことを前提にしていることは、いうまでもない。滞在中、“審査の効率化”をテーマとする審査官5年目以上向けの研修に参加した。出席するまでは、どんな“ウルトラC”が紹介されるのであろうかと思っていた。講師のMr.Scholsは、もと



写真4 審査官の執務室（うず高く積まれた包袋の山）

もとは審査官であるが、現在は審査官の研修を主に担当する教官のプロである。彼は、1980年代に初めて選抜されたBEST移行者5名のうちの一人であるから、ハーグオフィスで実体審査の経験が一番長いBEST審査官の一人ということになる。彼の講義の内容は、如何に実体審査の係属時間、コミュニケーション回数を減らすことが出来るかに重点をおいたものであった。講義では、何度も繰り返された拒絶理由通知とそれに対する代理人の応答等、非効率な例を数多く挙げ、如何に意思疎通が出来ていない事が審査を長期化させるかを説明し、以下のようにポイントをまとめた。

- EPC82条とRule29（2）により、審査すべき独立請求項数の削減を試みよ。（コストに見合う仕事をしなさい。）
- 最初の拒絶理由通知で、正確に、すべての拒絶理由を伝えなさい。その後は補正について集中しなさい。
- 補正の示唆をしなさい。さもないと何度もやり取りをしなければならない。
- 拒絶査定を恐れるな。さもないと更なる通知を書かなければならない。
- コミュニケーションのスピードアップのために電話を使いなさい。
- いつも一つ先のステップを考えなさい。そして出願人の立場にたってあなたの拒絶理由を検討しなさい。

- ・最初の拒絶理由通知のあと、すぐに特許できる割合を50%とするよう努力しなさい。

期待した“ウルトラC”はなかったが、いずれも審査官として共感できるものであり、むしろ親近感を覚えた。いかがだろうか？

#### (5) 出願人への働きかけによる出願書類の適正化

あるEPO内のレポートで、“EPCを十分に理解していない出願人、代理人による出願書類には多くの拒絶理由が存在し、これら出願のサーチ審査に多大な労力を要することが、EPOのワークロードを増加させている”と報告されていた。対象は主に米国、日本からの出願だ。この認識のもと、EPOは、セミナー、業界コンタクト、拒絶理由通知等を通じて、出願人、代理人にEPCを遵守した出願書類を作成するよう働きかけている。

出願人への働きかけの一つとして、最近EPOは、審査請求の見送り、審査請求時の補正等を目的として、EP第1国出願について、これまで作成後保管されたままの拒絶理由通知の下書きを、審査請求を待たずにサーチレポートと共に出願人へ送付するサービスを開始した。すでにBEST審査官は、サーチレポートと同時に仮拒絶理由通知を作成していることから、これを早期に出願人に送付しただけのことであり、更なる労力を要してはいない。このサービスにより、審査請求の断念、もしくは審査請求までに適切な補正を出願人に促し、審査請求件数の抑制及び審査請求後の実体審査期間の短縮を期待している。

#### 6. おわりに

本稿では、EPOが目指すものと題し、ミッションステートメントの実現に向けた取り組みについて紹介してきた。

JABの取り組み、審査長のチャレンジ等を見聞きすると、ミッションステートメントの公表による最大の成果は、職員全員にビジョンを共有することによる一体感が生まれ、その目標達成のために職員が主体的に業務に取り組む、意識改革のきっかけとな

## Profile

渋谷 善弘 (しぶや よしひろ)

平成3年4月 特許庁入庁  
審査第三部自動制御、国土庁、  
調整課等を経て現職  
平成14年9月～平成15年8月  
欧州特許庁(人事院留学)

ったことではなかろうか。職員の半数ものボランティアが業務時間外に課題の解決に取り組んでいる、そのモチベーションは何か。それは冒頭に触れた、明確な目標を持つことから生まれる見えない力ではなかろうか。

直面している課題は大きい。彼らに何ら悲壮感はない。JABの取り組みをみてもむしろ皆楽しんでいる。仕事の質も量も増え、審査官との一層のコミュニケーションを求められている何人かの審査長に、「以前に比べて大変になりましたね」と訊いたところ、答えは皆同じ“ No ”。そして“ More Interesting ”と返ってくる。

EPOは、ミッションステートメントの実現に向け、審査官の大量採用、BESTの拡大、ジョイントクラスターの導入等、ダイナミックに動いている。そしてそれを動かしているのは、同じ目標に向かう、職員一人一人だ。主体的な職員からなる主体的な組織を作ることは、実はEPOが目指すもう一つの目標“模範となる国際公共機関”の実現ともつながっているのである。

JPOも、EPO同様、任期付き審査官の大量採用、対話型検索外注の拡大等、大きな目標に向かって動き始めている。今こそ、審査官一人一人が自ら考え、グループで、審査室で、知恵を出し合い、主体的に課題に取り組むことが求められている。そしてそれは、現在EPO審査官が取り組んでいることと何ら変わりはない、と私は思う。