



情報・研修館における 今後の人材開発事業について

独立行政法人工業所有権情報・研修館 人材開発統括監
高倉 成男

編集委員会注：本稿は、平成16年9月2日に行なわれた工業所有権研修所長（当時）と特技懇編集委員の間の対談に基づいて、同所長がその文責のもとに執筆したものです。

はじめに、研修所の業務について、簡単に紹介していただけますか。

高倉 工業所有権研修所は、10月1日に独立行政法人に移行しますが、現在は特許庁の組織の一部です。その業務は「特許庁の職員その他の者」に対する研修を実施することです（経済産業省組織令第145条）。「その他の者」という語は、比較的狭く解釈されていて、独立行政法人工業所有権総合情報館（略称「情報館」）の職員と弁理士等までとされています。情報館の職員は身内ですし、弁理士等の参加はまだ限定的です。要するに、研修所の業務とは、基本的に庁内職員に対する研修を実施することです。

具体的にはどのような研修を実施していますか。

高倉 庁内職員に対する研修は、階層別研修と能力向上研修に大別することができます。第1に、階層別研修とは、審査官コース研修、審判官コース研修、事務系係長研修など、一定の年次又は役職の職員が必ず受けなければならない研修をいいます。昨年、審査系で8コース（受講生総数525名）事務系で6コース（同92名）ありました。その一部は政令資格研修です。例えば、審査官コース研修は、審査官になるための要件として特許法施行令第12条が定める「所定の研修課程」にあたります。

こうした政令資格研修は、他省庁ではめずらしいことです。それだけ、審査官等の責任は重く、研修の役割は重要ということです。

第2に、能力向上研修とは、語学研修、先端技術研修など、職員がその職務を果たす上で必要なスキルを高めるための研修です。一部には義務的なものもありますが、本来、職員の自主と自発に基づいて行なわれる研修です。

その他に、国内外の留学、企業派遣などがあります。研修所は、こうした様々な研修を陰で支えています。地味ですが、大切な仕事です。現在、所長以下約10名の所帯です。昨年度の研修関連総予算は約2.8億円。特許庁の職員総数が約2,500名ですから、職員一人あたりの研修費は平均約11万円という計算になります¹⁾。

研修において、いちばん大切なことは何ですか。

高倉 本人の意欲だと思います。講師やテキストが立派でも、本人に学ぶ意欲がなければ、研修効果は上がりません。逆に、たとえ講義が不十分でも（そういうことがないように研修所は努めています）、参考書を読んだり、同僚等との間で討議をするなど、意欲を持って自学自習を実践すれば、相当の効果を期待することができます。

また、研修は職場で実務を通じて学ぶOJT（On the Job Training）と、研修施設の中で学ぶ集団研修（座学）の2つに大別することができますが、大切なのは前者だと思います。座学の役割を決して過小評価してはな

1) 内訳が同じではないので単純に比較することはできないが、ヨーロッパ特許庁では、2003年の研修費総額は約13.3億円、職員総数は約5,800名、一人あたり平均約23万円。アメリカ特許商標庁では、同年の研修費総額は約2.5億円、職員総数は約6,700名、一人あたり平均約4万円。

りませんが、実務の専門家を養成するための研修は、やはり実践を通じて行なうのが効果的だと思います。特許庁で「指導審査官制度」が長く続けられてきたのはそれなりの理由があつたことだと思います。

繰り返しますが、研修において大切なことは、本人の意欲です。研修とは、ただ知識を与えるためのものではありません。研修の本質とは、研修生に自己の意欲を気づかせることにあつて私は思っています。

本人の意欲が大切ということはわかりますが、他方で、組織が職員に求める資質を明確にすることが大切という見方もありますが……。

高倉 そのとおりです。研修を通じてどういう人材を育成しようとするのか、その期待像を明確にすることは研修の大前提として必要不可欠です。しかし、それはあくまで全体的・原則的・標準的モデルです。それだけで、一人ひとりの人材育成のために十分というわけではありません。一人ひとりの人材育成のためには、管理職や研修担当者が本人と面談し、その経験・能力・性格等をよくみつめ、職場の現在及び将来のニーズを考慮に入れて、その研修生をどう育成し、どう活用していこうとするのかをよく検討した上で、個々の実践教育プログラム（例えば、審査官育成の場合であれば、経験させる案件の種類、件数、スケジュール、指導・評価の方法など）を設定しておくことが必要だと思います。



昭和51年（1976年）、特許庁入庁。審査官・審判官を経て、京都大学客員教授、技術調査課長、調整課長などを歴任。平成16年（2004年）10月より現職。

管理職や研修担当者が本人と面談した上で個人別の実践教育プログラムを作成し、途中でレビューし、必要があれば目標を修正し、終わりには自己評価と管理職等の評価によって達成度を評価し、そして、その結果に基づいて次期のプログラムを編成し、確認するといった、きめ細かな個人別教育を実施していくことこそが、人材育成の中核にすえられるべきであると思います。

標準的モデルが集団研修のためのものであるのに対して、実践教育プログラムはOJTのためのものであると整理することができます。両者をたくみに組み合わせることが重要です。

研修所は10月1日から独法に移行するそうですが……。

高倉 そうです。研修所はその業務を情報館に移管します。移管後の新しい組織の名称は、「独立行政法人工業所有権情報・研修館」（略称は「情報・研修館」）です。新名称に「研修」の文字を入れました。当初、「総合情報館」ということばは十分広い意味を持っているので、研修を情報の伝達の意味に解釈すれば、現行の名称のままでもいいのではないかとの見解もありましたが、最後は、「総合」の語を削除し、「情報・研修館」と併記することに落ち着いた次第です。

研修所は、情報・研修館の中の「研修部」という位置付けに変わります。場所、スタッフは基本的に変わりません。研修所の独法移行とあわせて、情報・研修館に「人材育成部」を創設します。研修部（10名）が庁内職員の研修を、人材育成部（7名）が外部の知財人材の育成を担当すると理解して下さって結構です。2つの部を所管するポストとして、新たに「人材開発統括監」を創設します。研修所長は廃止します。

どうして独法に移るのですか。特許庁の組織のままではダメだったのですか。

高倉 庁内職員の研修を淡々と継続するだけであれば、独法化の必要性は小さかったと言ってよいと思います。しかし、実際にはそうではありませんでした。第1に、庁内職員の研修は、その対象者が量的に拡大し、研修内容も質的にも高度化していくことが確実です。こうした変化に対応するため、特許庁OBの積極的活用、外部人材育成機関との連携、e-ラーニング（インターネット技術を利用した教育・研修環境）の導入など、新機軸を積極的に展開する必要がありました。第2に、庁内職員

だけでなく、サーチャーをはじめとする外部の知財人材の育成を進めることが国の課題となりました。第3に、庁内職員の研修と外部の知財人材の育成を一体的かつ効率的に進める必要があります。こうした必要性を踏まえて、特許庁の研修業務を独法に移管することにしました。

高倉所長は7月に着任されたばかりですが、新所長としての抱負は？

高倉 着任してほぼ2か月がたちましたし、10月には研修所長というポストがなくなりますので、新所長の抱負という表現でいいのかわかりませんが、それはそれとして、私は次の3つを当面の重点課題と位置付けています。

第1に、独法への円滑な移行。庁内職員の研修を含めて人材育成に関する事務・業務はすべて、企画・立案は特許庁、運営・実行は情報・研修館という形に分離されます。この分離にともない、両者の間の予算・組織・手続き等の関係を整理する必要があります。この整理作業はいわば机上の作業ですが、運営してみないとわからないことも多々あります。独法への移行を理論的にも実務的にも滞りなく進めることが重点課題の1つです。

第2に、庁内職員研修の充実。とくに、任期付採用の審査官（5年間で約500名の採用を予定）に対する研修の充実です。また、事務系職員の将来ビジョンに関する考え方が今年8月にまとめられました。このビジョンに対応した事務系職員の研修の充実も重要な課題です。独法移行のメリットを生かし、庁内職員の研修を充実していきたいと考えています。

第3に、外部の知的財産人材の育成。当面は、サーチ外注を請け負う登録調査機関の調査業務実施者（いわゆる「サーチャー」）の育成に力を入れます。審査官と国民の信頼に足る優れたサーチャーを養成していかななくてはならないと自覚しています。

職員の研修について、独法化後、特許庁と研修所の関係はどう変わりますか。

高倉 特許庁が交付する運営交付金により、情報・研修館が特許庁の職員に対する研修を実施するという形に変わります。役割分担としては、特許庁が「研修基本方針」（職員に求められる資質など）と「年度研修計画」（研修の種類、必須科目など）を定め、その基本方針等に基づいて、情報・研修館が「年度実施計画」と



各研修の「実施要領」（講師、時間割など研修の細目）を定めて運営するという関係です。情報・研修館がその細目を定めるにあたり、特許庁とよく協議をすることは当然です。このこと自体は今までと変わりありません。

研修修了証書は、今までは研修所長名で出していましたが、今後は情報・研修館理事長の名で出すことになるでしょう。ここは変わるところです。

サーチャーの育成は具体的にどう進めるのですか。
高倉 登録調査機関は、「情報・研修館が行なう研修」を修了したサーチャーを区分ごとに少なくとも10名揃えることが必要です（工業所有権に関する手続等の特例に関する法律第37条）。研修の申込み者が全部で何名に達するか、現時点では正確な数はわかりませんが、人材育成部（準備室）では、来年1月から100名規模のサーチャー研修を始めることができるように、体制の整備を進めているところです。研修の申込み者の合計が100名を超える場合は、分けて、時期をずらして研修を行うことになるでしょう。

サーチャー研修は、特許法・実務に関する座学研修と、Fターム検索端末を使用した実地研修の2つの段階からなります。各段階の終わりに効果確認（筆記試験）を行いません。講師には特許庁OB等を活用する予定です。また、第2段階の研修のために、Fターム検索端末約40台を備えた研修室を整備する予定です。

人材育成部（準備室）では、法定のサーチャー研修が一段落した後、企業等の要請に基づいて、企業等の特許調査部門のスタッフ等に対するFターム検索研修を実施

することを検討しています。

サーチャー以外の知財人材の育成については、どのようなことを考えていますか。そもそも、知財人材って、どういう人のことですか。

高倉 知財人材とは何かについて明確な定義があるわけではありませんが、庁内職員とサーチャーを別にして、知財人材を思いつくままにあげますと、弁理士、弁護士、企業等の知財部・法務部の従業者、大学等の知財本部・技術移転機関（TLO）の従業者、特許流通業者などがいます。裁判所の知財担当の裁判官、調査員、専門委員、模倣品担当の税関職員・警察職員など、エンフォースメント（権利の行使）に携わる者も知財人材と言えるでしょう。更に、大学等において知財関連科目を担当する教官、産学連携策等を企画立案する国又は地方の公務員、知財関係団体の役職員等も知財人材に含めることもできるでしょう。

こうした知財人材に対して情報・研修館は何をするのかというご質問でしたが、人材育成部では、サーチャー育成事業のほかに、次の3つの事業を始める予定です²⁾。

第1に、弁理士・弁護士・企業の知財部員等に対し、審査基準や特許請求の範囲の理想的記載方法をテーマとして、討論型の研修を行ないます。研修に参加した弁理士等の方々が講師となって更に知識を広げてくれることを期待しています。

第2に、中小企業・ベンチャー企業の戦略的特許出願を促進するために、中小企業・ベンチャー企業の技術者・経営者等を対象として、先行技術調査のしかたや特許明細書の書き方など、特許出願に関する研修を行ないます。

第3に、e-ラーニングシステムを特許庁の職員向けに開発し、順次、外部の知財人材の育成に適用していくと考えています。

しかし、「民にできることは民に」という考えもありますね。独法の業務も「国の業務」だと思いますが、独法が知財人材の育成にどこまで関与するのがいいか、この点について所長はどうお考えですか。

高倉 産業界・大学等が求める知財人材の育成は、教育機関としての大学を含む民間の人材育成機関の活力（市場のメカニズム）に委ねるのがいいと思っています。情

報・研修館の役割とは、「国の業務として実施するのだから適正かつ効果的に実施をすることが難しい事業」を実施することではないかと考えています。

もう少し具体的に言いますと、情報・研修館の役割は、第1に、庁内職員に対する研修です。これはこれまでと同様に研修所（研修部）が担います。第2に、審査・審判・先行技術調査等に関し、特許庁が蓄積している固有の知識・経験・ノウハウを外に提供することです。例えば、サーチャーに対するFターム検索研修です。第3に、特許庁の施策と連携し、その協力を得て実施する必要がある研修事業。例えば、特許審査の迅速化に資する明細書の理想的記載方法に関する研修、審査基準に関する専門研修（とくに人材育成機関の講師に対する研修）など。第4に、その他、民間の人材育成機関に委ねることが適切でない人材育成事業（収益性は低いが政策的に実施する必要がある事業）。例えば、地域の中小・ベンチャー等の人材育成に関する事業です。

情報・研修館の役割は概念的には以上のように整理することができるのではないかと考えていますが、具体論については更に検討が必要になってくるであろうとも思っております。いずれにしても、官民の役割分担の問題は重要な問題です。この問題の検討と認識の共有並びに人材育成機関間の協力の推進などを目的として、近く、関係機関の代表をメンバーとする「知財人材育成連絡会議」（仮称）を立ち上げる予定です。

「研修一元化」という提案については、どう思いますか。

高倉 法曹三者（弁護士、裁判官、検察官）を統一的に養成する司法修習制度と同様に、弁理士・審査官・企業等の知財部員の研修を国が一元的に提供したらどうかというアイデアではないかと思いますが、弁理士・審査官・企業等の知財部員に求められるスキルは相当異なりますので、一元的研修が必要・有効と言えるかどうか、よくわかりません。

しかし、少なくとも、弁理士・審査官・企業等の知財部員間のコミュニケーションを深め、互いに学び合い、教え合う機会を提供することは意義があると考えています。このため、先ほど紹介しましたが、情報・研修館では審査基準や特許請求の範囲の記載方法をテーマとし

2) 特許流通・技術移転の専門家の育成事業はすでに情報館（流通部）において実施中。

て、弁理士・審査官・企業等の知財部員が参加する討論型の研修を実施する予定です。早ければ、年度内に1回開催の予定です。

審査官研修には、弁理士や企業等の知財部員がすでに参加しているのではないですか。それとどう違いますか。

高倉 はい、参加しています。例えば、昨年の審査官コース研修（内部受講生59名）の「判例研究」（討論）には、28名の弁理士と26名の企業知財部員が参加しました。しかし、現在までのスキームは、審査官向けの研修に弁理士等の参加を要請し、審査官に対する研修効果を上げることが主な狙いとするものでした。

新しく始める三者参加の討論型研修は、特許庁及び審査官が持っている審査基準等に関する知識を積極的に外部の知財人材に提供し、彼らの一層のスキルアップを狙いとする点において、これまでのスキームと違います。審査官と外部人材に対する「一石二鳥」の研修と位置付けることができると思います。

知財立国の時代ですが、知財人材には今、何が求められているのでしょうか。

高倉 その点は今年5月に発表された「知的財産推進計画2004」に書かれていると思いますが、私なりの理解では、知的財産の創造・保護・活用という知的創造サイクルの全体を見渡して仕事をする事ができる専門家が求められているということではないでしょうか。

しかし、このことは、発明もできる、明細書も書ける、審査もできる、事業化もできる、訴訟もできるというような「スーパー知財マン」を養成すべしということではありません。もちろん、そうした人材が続々と生まれたら、それはそれで素晴らしいことですが、すべての人を「スーパー知財マン」にしようとする人材育成策は、政策として成功するとは言えないでしょう。

人材育成策として現実的なことは、審査官は審査のプロとして、弁理士は出願代理のプロとして、弁護士は訴訟代理のプロとして、それぞれの専門家がその得意を深めつつ、知的創造サイクルの全体を見渡して仕事をする事ができるように、技術・経営・法律の各領域に知識を広げていくということではないでしょうか。いわゆる

“T”字型の人材になることです。

例えば、弁理士は、従来技術との対比の中で研究者の発明の本質をとらえ、審査官の対応を想定し、将来の事業化・侵害訴訟の可能性を視野に入れ、その上で、出願人にとって財産的価値の高い特許明細書を作成するなど、包括的サービスを提供することができる専門家になることをめざすということではないでしょうか。

そのためには、どうしたらいいですか。

高倉 国のレベルの政策論としては、知財に関する専門職大学院等の設置を推奨するというのも一案かと思いますが、個人のレベルの方法論としては、第1に、異業種の専門家との交流を深めることかと思います。例えば、審査官は、現場の研究者、経営者、弁理士、弁護士、公認会計士、大学の先生・学生、他省庁の職員、一般の会社員等との交流をもっと増やしたらいいと思います。というと、「それはそうだけど、審査官にはそんな余裕がありません」という反論がすぐ返ってきます（笑）。それには「そういう余裕を作ることこそをまず組織の目標にしようではありませんか」ということをとりあえずの返答にさせておいて下さい。審査待ち期間ゼロの実現のあとに、どういう「世界」を構想するのか、その中で審査官は何をコア・コンピタンス（中核能力）として社会的役割をアピールするのか、今からそういうことを考えていて決して早すぎることはないと思います。

話がそれましたので、元に戻しますが、ここで強調しておきたいことは、異業種の専門家との交流とは、単に本願について弁理士等と面接をするとかいうことではなくて（それはそれで大切なことですが）、他者の視点（ものの考え方）を互いに学び合い、教え合うということです。東大先端研の妹尾教授のこたばを借りれば、「互学互修」ということです³⁾。

第2に、新しい知識に貪欲であること。いつもアンテナを高くしておいて、何かわからないことがあったら、その道の専門家にアドバイスを求めることができるようなヒューマン・ネットワーク（人間関係）を作っておくのがよいのではないかと思います。

例えばですが、アメリカのサブマリン特許訴訟に関

3) 妹尾堅一郎『互学互修モデルの可能性 先端的専門教育における「学び合い・教え合い」』コンピュータ&エデュケーション VOL.15 2003



する判決文の中に「ラッセス」⁴⁾(laches)という耳慣れないことばを見つけたとき、その意味をたずねることができるアメリカの特許弁護士やアメリカ法に詳しい日本の弁理士・弁護士を知人に持っている、自分の知識の地平を高く、広くすることができます。また1980年代に日本企業がサブマリン特許の攻撃に対して譲歩と和解を続けたことについて、新しい視点から再評価をすることができたりします。それがどうしたと言われると困るのですが(笑)、知的に楽しいということは言えると思います。

第3に、人材の流動化。今の日本社会では転々と職を変えることが本人にとって必ずしも得だとは言えませんし、また雇用者にとっても有能な人材が途中で流出することはとても痛いことでは、審査官、弁理士、技術系弁護士、知財部員、大学の教員・知財マネージャー、裁判所の調査官等の間の一定の人事の流動化は、国全体としてプラスとも言えるのではないのでしょうか。任期付審査官の今後の庁内外における活

躍がそのことを実証してくれるのではないかと期待しています。

また、国から民間企業への交流派遣と、民間企業から国への交流採用を可能とする「国と民間企業との間の人事交流に関する法律」(平成11年)に基づく人事交流制度⁵⁾の活用も検討されてよいと思います。

将来、任期付採用の職員が増えてくると、特許庁自体が「異業種交流の場」になるかもしれませんね。ところで、先ほど、「政策論としては知財に関する専門職大学院の設置の推奨も一案」と言われましたが、現在までのところ、どういう状況ですか。設置は進んでいるのですか。

高倉 はじめに、専門職大学院とは何かについて説明しておきますと、法律上、「大学院のうち、学術の理論及び応用を教授研究し、高度の専門性が求められる職業を担うための深い学識及び卓越した能力を培うことを目的とするもの」をとくに「専門職大学院」といいます(学校教育法65条第2項)。

知財に関する専門職大学院としては、法科大学院、技術経営(MOT⁶⁾)大学院、知的財産専門職大学院の3つをあげることができます。最後の2つは境界線があいまいですが、ここでは、便宜上、研究科名又は専攻名に知的財産の語を含んでいる専門職大学院を「知的財産専門職大学院」といい、他と区別しておきます。

第1に、法科大学院は今年4月、全国68の大学に開設されました。大半の法科大学院において知財科目が開講されています。しかし、科目数や内容等はマチマチです。例えば、早稲田大学は選択科目として知財科目を8科目開講することにしています⁷⁾。他方で、1又は2科目しか開講していない法科大学院も多数あります。

今年8月、法務省の司法試験委員会は、平成18年度に始まる新司法試験において知的財産法を選択科目とすることを答申しました⁸⁾。今後、各法科大学院が試験対策

4)「懈怠」という意味。出願人が継続出願等を繰り返すことにより意図的に審査手続きを遅延させておいて、その発明が市場で陳腐化するほど一般に使われ出した時点ではじめて特許(サブマリン特許)を成立させて、権利を行使しようとするのは、「手続きの懈怠」にあたり、公平の原則からその権利行使は制限されるとの判決が2002年、アメリカのCAFCで下された。

5) <http://www.jinji.go.jp/kouryu/f-kouryu.htm>

6) Management of Technologyの略。通常、「技術経営」と訳される。技術を事業化するためのマネジメント。
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/dai2/02siryou1.pdf>

7) http://www.waseda.jp/law-school/jp/education/class_workshop.html

8) <http://www.moj.go.jp/SHINGI/SHIHOU/040803-1.pdf>



として知財教育の充実をどう図るか注目されるところです。

第2に、MOT大学院は、技術と経営がわかる人材を養成することに特化した専門職大学院です。既設のMOT大学院としては、芝浦工業大学（工学マネジメント研究科）、九州大学（産業マネジメント専攻）、東京理科大学（総合科学技術経営研究科）などがあります。その他に数校が来春の開設を予定しています⁹⁾。専門職大学院に限るとMOT大学院はまだ少数ですが、通常の大学院まで含めるとMOT教育をしている大学院はすでに20校以上あるようです¹⁰⁾。それでも、まだアメリカの10分の1以下という状況です。日本でも今後は増えていくでしょう。

MOT教育において、知財科目は重視されています。教える内容や科目数は大学により様々ですが、法科大学院に比べて、一般に実践教育（例えば、知財管理、国際戦略など）に重点が置かれているのが特徴です。実務家教員の確保、体系的カリキュラムの確立などが今後の課題でしょう。

第3に、知的財産専門職大学院は、まだありませんが、来春の開設を予定している大学が2校あります。東京理科大学は、既設の総合科学技術経営研究科（MOT）の中に「知的財産戦略専攻」を創設する予定です。大阪工

業大学はすでに知的財産学部を創設していますが、新たに専門職大学院として「知的財産研究科」を創設する予定です。

知的財産専門職大学院ではありませんが（むしろ、MOT大学院に近いのですが）知財教育にとくに重点を置いている大学院として、例えば、金沢工業大学（知的創造システム専攻）、東京大学（先端科学技術研究センター）、一橋大学（国際企業戦略研究科）、東京工業大学（社会理工学研究科経営工学専攻）、京都大学（医学研究科知的経営コース）などがあります。

法科大学院やMOT大学院に、社会人の入学者は多いのですか。

高倉 文部科学省の調べ¹¹⁾では、今春の法科大学院入学者（5,767人）のうち、社会人は約半数（2,792人）でした。法科大学院では通常、授業は平日の昼間に行われます。社会人の多くは、勤務先を退職して入学したものであると思われます。

これに対して、MOT専門職大学院の場合、授業時間が平日夜間・土日ということもあって、入学者のほぼ全員が社会人です。というか、現役の社会人を在職のまま入学させるために、あえて夜間・土日の授業としているわけですが……。

入学者に占める理系出身者の割合はどうか。

高倉 法科大学院の場合、理系は1割未満でした。MOT大学院の場合、大多数が理系です。あるMOT大学院では、約8割が理系の社会人だったそうです。これは当然といえば当然です。MOT教育とはそもそも、エンジニアリングやサイエンスをバックグラウンドとする技術者や研究者に「ビジネス」を教え込もうというものですから。

特許庁OBで、大学等で活躍される方が増えているとか……。

高倉 はい、最近の退職者の中には、大学で教官として特許法・実務を教えている方、大学の知財本部でマネージャーとして活躍されている方が多数います。すでに弁理士になっている方で、大学の非常勤講師等を兼任されている方もいます。

9) http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/daigaku/toushin/04071603.htm

10) http://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/mot/motshiryu.pdf

11) http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/16/05/04051301.htm

研修所では、この夏、特許庁OBの大学教授や弁理士の方に講師になっていただいて、任期付採用の新人職員等に対する特別講座（討論型の審査実務実習）を担当していただきました。受講生からは「おおいに役だった」という評価を得ました。また受講生が熱心だったこともあって、講師の方からも好評をいただきました。

話がそれてしまいましたが、特許庁OBが特許実務の経験を生かし、社会の様々な分野で活躍している様子を見ることは後輩としてうれしいことです。

所長は現在の審査官をどう評価されていますか。

高倉 昔も今も、審査官は総じて高く評価されていると思います。国際課勤務の時代、いろいろな国の特許庁の方と付き合いましたが、彼らは異口同音にこう言いました。「出願が多いのは成功の証拠。庁舎は立派だし、IT化も進んでいる。審査官は優秀で、審査だけでなく、法改正や国際交渉も担っている。日本の審査官は私たちの理想」と。世界にはたくさんの特許庁がありますが、率直にいうと、特許庁という行政組織とそこに働く審査官の評価はそれほど高いものではありません。その中で、ヨーロッパ特許庁（EPO）と日本特許庁は、国際的に別格です。日本の審査官はもっと自信を持っていいんじゃないでしょうか。同時に、弁理士や企業等から寄せられる批判には謙虚に耳を傾けることを忘れてはなりません。自信と謙虚さは両立します。

審査官に求められることは？

高倉 基本的に審査官には2つの職責があると考えています。1つは、担当分野の審査官として、法律上の任務を遂行することです。平たく言えば、審査のプロになることです。そのためには、技術知識、法律知識、検索技法等の技術的スキルだけでなく、課題発見・解決能力、判断能力、説得力、コミュニケーションの能力、リーダーシップといった人間的スキルを併せ持つことが必要です。また、国民の代理人として、高い倫理観を備えていることが求められていると思います。倫理観とは、公正性・中立性・順法精神等公務員としての一般的モラルだけでなく、自己の名前で行政処分を行なう審査のプロとして、審査結果に対していつでも説明責任を果たす用意ができていいることをいいます。

審査官はまた行政官として、もう1つの職責を果たすことが期待されていると思います。それは組織全体の目標達成に対する貢献です。審査官は各自の持分の仕

事を果たすと同時に、特許庁全体に寄せられる国民の期待を理解し、組織（グループ、審査室、特許庁全体）の目標設定に積極的に参画し、その目標の達成に知恵を出して貢献することが求められていると思います。

そのような審査官になるためには、どのような研修・研鑽が必要でしょうか。

高倉 研修カリキュラムのここをこう変えたらいいというような妙案はすぐには思い浮かばないのですが、先ほど知財人材一般について申しあげたことが審査官の場合にも妥当するのではないかと思います。

第1に、審査のプロになるためには、本人が意欲を持つこと。誇りを持つことと言い換えてもいいでしょう。職場の管理職と指導審査官は、OJTを重視すること。早い話、数多くの案件を主体的・集中的・計画的に経験することです。庁内には国際問題の専門家が何人かいますが、彼らはとくに研修を受けたわけではありません。たぶん、いきなり国際交渉の現場に放りこまれて、その後、場数を踏んでいるうちにその道の専門家になっただけのことだと思います。審査のプロになるのも同じことだと思います。

第2に、組織人として一段上の高みに上がるためには、これも先ほど申しあげましたが、異業種の専門家との交流を深めることではないでしょうか。新しい知識を互いに学び合う人間関係を庁内外に作ることから始めるのはいかがでしょうか。他者の視点を学び合う姿勢と知的好奇心がとくに大切だと思います。審査官が自己の専門性を持ちながら、異なる視点を持つ人々との交わりを通じて、より高い、より広い判断能力を持った人間へと成長を続けていくことは、組織にとっても、本人にとってもすばらしいことだと私は思います。

審査官の出向・併任についてはどう思いますか。

高倉 知財創造立国の時代ですから、審査官の知識や経験が出向先の省庁又は関連機関で生かされるのは、国家のためにプラス。審査官がそこで学んだことを特許審査や政策立案等に生かしてくれるのは、特許庁のためにプラス。変化があると仕事が楽しくできる点で、本人にもプラス。そういうことかと思えます。しかし、いうまでもありませんが、出向・併任の数は多ければ多いほどよいということではありません。そこにはおのずと適正数というものがあられるでしょう。

ところで、出向・併任にメリットを感じないという理由でこれをいやがる方もいるという話をたまに聞きます

が、上司から打診があった場合は新しい機会に積極的にチャレンジしてほしいと思いますね。

審査官の管理職に求めることは？

高倉 審査長の職責は法律にそれなりのことが書かれていますと思いますが、事実上の責務は、第1に、審査官を支援し、そのモチベーション（やる気）を高め、その能力を最大限に引き出すこと、第2に、もって組織の目標を達成することであると私は理解しています。審査長と審査官の間は、命令・服従という関係だけで対応するとたぶんうまくいかず（審査官にはその自覚が必要ですが、審査長はそれに頼りすぎないほうがよいという意味ですが）相互信頼の関係にもっていくことが大切だと思います。

では、その相互信頼関係は、どうすれば生まれませんか。

高倉 自分は審査長の時代にそれがうまくできなかったという反省をこめて申しあげるのでありますが、審査官に信頼される審査長になるために望まれる資質とは、専門性、人間性、企画力の3つではないでしょうか。

第1に、専門性とは、審査実務・法律知識等において、審査官に頼られる知見を持っていることです。第2に、人間性とは、ひとがら。そして、そこから生まれるコミュニケーションの能力、チームをまとめる力といったところでしょうか。第3に、企画力とは、特許庁の将来ビジョンを自分のことばで語るができることという程度の意味です。

実際には、これの1つでも備えることは難しいことです（笑）。意外と簡単でかつ最も大事ではないかと思うのは、部下の成長を支援することにより自己の成長が得られるという意識を上司が持つことではないでしょうか。

諸外国では、審査官研修はどうなっていますか。

高倉 例えば、ヨーロッパ特許庁（EPO）の場合、審査官になるための研修期間は2年間です。入庁前に企業や他の特許庁等で勤務した経験のある方が多いようです。入庁直後に、座学を中心とする6週間のグループ研修があって、その後、各自の担当分野のモデル案件、実案件を扱うことになっています。2年目にも15日間程度の座学研修があります。2年間の官補の間は、コーチが付きませんが、実際に指導するのは最初の一年だけのようです。2年間のパフォーマンスとくに問題がなければ、3年目には一人前の審査官に昇任しますが、問題があれば

ば解雇ということもあるそうです。審査官になった後にも、課単位で技術研修・実務研修が行なわれることがあります。

大学卒・修士課程修了の新卒採用者の場合、研修期間は一律4年ですが、これを個々の到達度に応じて短縮することができる仕組みに変えることについてどう思いますか。

高倉 EPOが2年、日本でも任期付採用の審査官は2年ということ考慮に入れると、新卒の場合の官補期間4年を少し短くすることがまったく非現実的とは言えないでしょう。また、早く審査官として一人前の仕事をしたいという動機から研修生が研修に励むという効果もあるでしょう。

しかし、この問題は慎重に検討したほうがよいと思います。第1に、任期付の採用者が比較的短い期間に審査官になることができるのは、「産業行政等の事務の経験6年以上」という経験を加味してのことです。新卒の場合と異なる扱いにする特別の事情があります。第2に、個々の到達度に応じて早く審査官にするというのにはある意味で成績主義の導入ですが、入庁後4年未満という早い段階で成績主義に基づく選別を行なうことは人材育成の上でかえって逆効果をもたらす可能性もあるのではないのでしょうか。企業でも成績主義に基づく選別を導入するのは管理職クラスからだと聞いています。若いうちはじっくり研修をさせるのがいいということではないのでしょうか。

誤解してほしくありませんが、4年経ったらだれでも自動的に審査官にするのがいいと言っているのではありません。研修期間中、執務態度や努力の状態において明らかに問題がある等の場合、厳正に対処する（不合格とする）ことは当然です。もっとも、そうならないように本人も周囲も努力することが先決ですが。

いずれにしても、官補期間の問題は、審査官たる能力と経験が備わった者を審査官に昇任させるという当たり前のことを大原則としつつ、現状維持と期間短縮のそれぞれの場合について具体的利害得失を慎重に考量して検討を進めるべき問題だと思います。そして、その検討は将来の審査ビジョンとしてどういう「世界」を構想するのか、そのために審査官にいかなる能力と経験を求めるのかという政策論・人材論と一体のものとして進める必要があるでしょう。

将来、こんなことをしてみたいというプロジェク

トはありますか。

高倉 研修所もマンパワーが限られていますので、当面は3つの重点事項（独法への円滑な移行、職員研修の充実、サーチャー等の育成）を着実に実行していきたいと思っておりますが、将来の検討課題を上げるということであれば、例えば、日米欧三極の「研修所長会合」の開催など……。審査官研修のことに限定してもいいのですが、人材育成に関する情報やテキストを交換したり、研修講師を派遣しあうなど、相互の協力を進めることができればいいなと思っております。この協力は各庁の審査官研修の改善に役立つだけでなく、三極の審査実務の調和や審査結果の相互利用の推進に貢献するのではないかと期待しています。

e - ラーニングについては、どのような計画がありますか。

高倉 計画としては、今年度中に、研修コンテンツの試作版を3本ほど作成し、平行して、システム開発を実施し、早い段階に庁内職員向けにテスト的に利用可能とする予定です。来年度は、予算次第ですが、研修コンテンツを更に10本ほど作成し、研修に使ってみたいと考え

ています。座学をすべてe - ラーニングに置きかえるには時期尚早かと思いますが、自学自習には効果があるのではないかと期待しています。

最後に何か審査官に言いたいことがございましたら……。

高倉 研修は、人材育成の上で重要なイベントです。しかし、どんなに立派な研修でも、研修だけで専門家を育てることはできません。人が専門家として成長するのは、具体的状況の中で地道に仕事をこなしていくプロセスにおいてに他ならないと思っています。日々の仕事を通じて人々と交わり、評価や批判を受けながら、あるときは達成感を味わい、あるときは挫折感を味わい、その繰り返しの中で、自己の成長を認識し、更に自己の立場と周囲の期待との整合を図るべく、新たな機会にチャレンジし続けるというプロセスを通じてこそ、人は優れた専門家として、あるいは社会性のある人間として成長していくものではないでしょうか。最後は話が少し説教じみてしまいましたが、研修とは、もはやただ与えられるものではないということがわかっていただければ、それで十分です。

