



# より風通しのよい 職場を目指して ダイアログの勧め



特許審査第二部長  
佐伯 義文

## はじめに

特許審査第二部長就任時の職員の皆さんへの挨拶で、私自身、各階層とのダイアログを推進するとともに、職員の皆さんも各階層間でのダイアログを積極的に行ってもらいたい旨お願いしました。

特許審査第二部の現在の人員構成は、1、2年生のみで、任期付き職員61名を含め97人で、二部全体の約1/3を占めています。このことは、「不文律」、「慣習」、「阿吽の呼吸」といった、同質の人間同士で有効であるコミュニケーションのやり方が、これまでのようには通用しなくなってきていることを意味していると思います。

また、もともと、審査は、課長 班長 係長 係員といったライン型ではなく、審査官として全権限と全責任の下に行く、スタッフ型の業務です。もちろん、審査官は、審査の結論を下す際、必要であれば他の審査官と協議をしますし、管理職は決済時にチェックを行います。自分が行った審査については、担当審査官として最終的に全責任を負うので、どうしても自分のところで情報が閉じてしまいがちとなり、職場内の風通しが悪くなる傾向にあることは否定できないと思います。

このような事情から、今年は、特にコミュニケーションが重要であると考え、さらに、コミュニケーションの取り方として、メールのやり取り等、様々な手法があるが、両者相対して、相手の表情、声の調子、態度を把握した上で、より効果的に意思疎通が図れるダイアログを勧めた訳です。

私自身、これまで、集中対話担当審査官、主任、筆頭グループ長、審判経験者、第1回併任経験者、審査官1、2年目の方々との意見交換を行った外、審査官補2～4年

目を対象に、官補ヒアリングを行って来ました。部長は部長室から出て話すべきだとの意見もあり、私の方から審査室に出かけ、審査官(補)の皆様と気軽に意見交換できる、部長参加の審査室ミーティングを始めようと思っています。これからも、できるだけ多くの審査官(補)とのダイアログを行いたいと思っていますところです。

さて、本稿では、これらのダイアログ及び審査官(補)と付き合いの中で審査官(補)から出された意見、質問のいくつかに私が答える形式で記載することにより、審査官(補) 特に新人等、若手が何を疑問に思っているかを知っていただくとともに、私の考えの一端を理解していただき、皆様がダイアログを行う際の議論のネタにして頂ければ、幸いです。

なお、「対話の勧め」とせずに、「ダイアログの勧め」としたのは、検索外注の対話の勧めと誤解されないようにしただけで、他意はありません。

## Q1. 何故、今、ダイアログなのですか？

次のような場合は、意識的にコミュニケーションを取らなかったとしても、組織運営上、特に問題が無いと思われれます。

- (1) 組織の目標が、単純で、かつ、その組織の構成員の誰から見ても明白である。
- (2) 組織の構成員も均質で、組織の価値観と、組織の構成員各人の価値観とが同一である。
- (3) 組織に対して外部からも、内部からも変革が求められていない。

しかしながら、

- (1) 組織の目標はあるが、組織の構成員により、その理解の度合いが異なる余地がある。
- (2) 組織の構成員が異質で、組織の価値観と組織の構成員各人の価値観が異なるとともに、組織の構成員間の価値観も異なる。
- (3) 組織の内外部から大きな変革が求められている。

このような場合は、組織の構成員がお互いに積極的にコミュニケーションを取らないと、組織として全く機能しなくなることは容易に推測できるのではないのでしょうか。

審査部を取り巻く環境は、今や、後者に近いと思います。すなわち、審査の目指すところは、昔から迅速・的確と変わっていませんが、迅速と、的確のバランスの支点は、技術分野により、また、案件毎に時代とともに微妙に変化しますので、どこに支点を置くかは審査官にまかされており、一律に決めるのは難しいところがあります。また、審査官(補)も、前述のごとく、入庁1~2年の者が1/3を占め、そのバックグラウンドも様々ですし、時代が加速度的に変化する中で、ベテランと若手との世代間の価値観の違いも拡大しています。更に、知財制度を巡る環境も大きく変革を遂げつつあります。

このように考えると、審査部の将来は、いかにコミュニケーションを取り合うことができるかにかかっていることを、よく理解していただけるのではないのでしょうか。

ダイアログの効用は、互いに「気づき」が生じることであると言われていますが、まさに、ダイアログにより相手が自分と異なることに気づき、問題が存在していることに気づき、存在している問題が他人ごとでないことに気づくことができるのです。このように、様々なことに気づくことを出発点にして、更にダイアログを重ねることにより、組織の構成員が課題を共有し、その共通の課題を解決する手法を考え出し、最終的には、その手法を実行し、成果を得ることができるのです。

**Q2. 審査部の組織が未だよくわかりません。例えば、審査長、室長、主任、グループ長、指導審査官がおられますが、これらの方々の権限と責任はどうなっているのでしょうか？**

審査は審査官(審査長、室長、主任、グループ長、指導審査官も審査官)が行いますので、それぞれの役割が分かりづらいのだと思いますが、組織に慣れてくると自然と分かってくると思います。また、それぞれの役割を明確に分けてしますと、前述しましたように、縦割りの弊害が生じて、意思疎通の障壁になることも予測されま

す。ファジーな部分があることにより、お互いが補い合っ

て仕事ができるといった利点もあります。新人のために分かり易く説明しますと、審査長は審査室の業務、人事について全責任を負います。室長、主任は、それぞれの技術単位の業務について責任を負います。グループ長は審査長から命を受け、グループの業務を遂行する役目を負います。また、その結果については審査長が責任を負います。指導審査官は審査長から命を受け、審査官補の指導を行う役目を負います。また、その結果については審査長が責任を負います。

審査官補の指導については、(同一の技術について複数の審査官が担当しており、審査官相互の判断基準を統一する必要がある場合等)グループによる審査官補指導を推奨していますので、そのような場合は、指導審査官とグループ長が話し合っ

て審査官補の指導に当たることになります。前述の通り、審査長に結果責任がありますので、審査長から直接指導がある場合もあります。この場合も、審査長、グループ長、指導審査官が十分に話し合っ

て、審査官補指導のベクトルの方向が異ならないようにしています。

皆さんも、何か不明なことがある場合は、ダイアログを活用して、共通の理解が得られるようにすることが大切です。

**Q3. 何故、審査を早くする必要があるのですか？ 研究開発に着手してから商業ベースに乗るまでに長期間を要する製品に関する発明の場合、その製品を適正に保護するためには、その製品が商業ベースに乗るまで審査を待った方がよいという意見もあると聞いていますが。**

第1に、中小、個人、ベンチャーは、自己の発明について、早く権利設定を行い安心して事業化したいという要望があります。新規事業創出支援のためには、このような発明の審査を早く行う必要があります。第2に、他者の権利範囲がいつまでも確定しないと、安心して事業化できないとの意見があります。第3に、膨大な数の発明について、その権利範囲の帰趨が明らかになるまで追跡する監視負担は第三者にとって、大きな無駄であるとの意見があります。第4に、三極協力により、三極のワークロードを軽減しようとしている中で、我が国から情報発信を行い、ワークロードの軽減に貢献し、ひいては、我が国企業の外国における早期の権利取得を支援することができるためには、早期に審査結果を出すことが求められています。

また、商業ベースに乗るまで長時間を要する製品に関する発明の場合でも、審査をしてもらいたい時期が来たときには、遅滞なく審査してもらいたいとの要望があります。

このように考えると、基本的には、審査を早く行うことが重要なのは明らかです。そして、同時に早く行った審査結果が、少なくとも三極特許庁間で、信頼できるレベルのものであることが前提であることは当然のことです。

#### Q4. 特許審査第二部において、特に力を入れて実施している施策があるのですか？

特許審査第二部として特に力を入れて実施している施策としては、

- (1) 企業における特許ポートフォリオの形成を支援すべく、出願人の方々の協力を得ながら関連出願連携審査の一層の充実を図ること、
- (2) 審査を効率的に遂行するために検索外注の一層の活用を図ること、
- (3) 三極特許庁の一員として、我が国から積極的に情報発信を行う意味でも、外国関連出願に関し早期審査の活用を促進するとともに、審査を速やかに行うこと、
- (4) 地域産業の支援として地方巡回審査を継続して行うこと、
- (5) 複合技術からなるハイブリッド自動車等、審査するために、複合技術のそれぞれの技術の専門家が必要な技術分野において、プロジェクト型審査を行っていますが、これを更に充実させること、
- (6) これらの施策を実行する体制として、審査グループ体制を一層充実させること、等があります。

いずれの施策も、重要ですが、特に関連出願連携審査には力をいれて取り組みたいと思っています。その理由を以下に述べます。

自社製品を特許により防御するためには、企業は、自社、他社の技術開発動向、自社、他社が出願中の特許出願の内容、及び保有特許を調査・分析し、どのような特許で防御することが一番効果的かを考えた上で新たな特許の取得にかかります。特許審査第二部の審査対象である、機械・装置分野の製品の場合、複数の特許で防御しなければ、代替手段、迂回手段等があり、手厚い保護は受けられません。それ故、これらの複数の特許出願の内、技術的にまとまった案件をまとめて審査することにより、効率的に、かつ安定した特許群を設定できるのが、関連出願連携審査であり、特許審査第二部として、この

施策を推進することは、特許を活用しようとしている機械、装置分野の製品を製造している企業を、審査を通して支援できる手法であると考えています。

Q5. 関連出願連携審査は、関連審査室との着手時期の統一、着手予定案件の検索外注への発注等、実施する上で、準備のため審査官が1 - 2週間かかりきりになる場合もあり、事務負担が大きく、費用対効果が悪いのではないですか？

審査案件の約8割が検索外注となっている中で、技術的にまとまった案件を、他審査室と相談しながら時期を揃えて検索外注に出す負担が増大しているのはよく理解できます。

しかしながら、審査官への事務負担が増大しているとしても、上述したように、関連出願連携審査を実施する意義があると考えています。

また、この施策を通して、知財管理が十分できていない企業も、案件のまとめを行う際に、経営に必要な特許、必要でない特許を把握することができますし、経営に必要な特許が不十分な場合は、新規に技術開発を行い、経営に必要な特許を新たに取得すること（特許ポートフォリオの形成）が可能になります。

さらに、特許取得が不要になった出願については、出願の取下げ、放棄を行うことによって、審査請求料の一部返還制度を活用することにより、企業は、審査請求及び審査を経た場合、その後必要となる諸経費の節約ができ、他方、審査官は、企業が真に経営に必要としている案件に審査資源を重点的に配分することができると思います。

次に、データにより、以上のことを検証してみたいと思います。

特許審査第二部における平成16年度関連出願連携審査対象案件の内、企業から回答のあった案件の特許率は、64.0%と、回答が無かった案件の特許率56.7%と比較して、7.3%、非連携企業の特許率51.3%と比較して12.7%高くなっています。（図1参照）

また、特許審査第二部における平成15年10月から平成16年6月14日までの関連出願連携企業の出願取下げ件数は2937件であり、同期間の全取下げ件数4649件に占めるシェアは、63.2%となっています。特許審査第二部の全審査待ち案件に占める関連出願連携企業案件のシェアが41.6%であることを勘案しますと、関連出願連携企業は、非連携企業と比較して審査請求後の審査案件見直しがより進んでいることが伺えます。（図2参照）

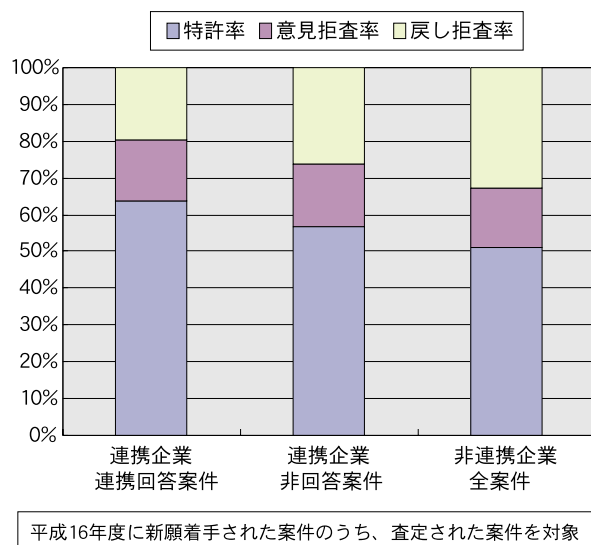


図1

以上のことから、関連出願連携審査は、企業のポートフォリオの形成に貢献しているものと考えられます。

06. 国を挙げて知財立国を目指している折、特許庁は企業に対して、出願・審査請求構造改革について、もっと具体的な協力を要請してもよいのではないですか？

確かに、知財基本法には、第八条に事業者の責任として、「……当事業者が有する知的財産の適切な管理に努めるものとする。」と規定されており、かかる基本法が成立して既に3年弱経過していることから、企業も、既に準備期間を過ぎ、「知的財産の適切な管理」を実行に移す時に来ているのではないかと思います。更に、特許審査第二部において、戻し拒絶査定案件（審査官がアクションを起こしても出願人から何の応答もない案件）が、平成16年度に最終処分をされた66,510件の内、18,656件、28.0%（拒絶査定の半数以上）を占めていることを考えると、毎日審査している審査官としては、企業も、もっとできることがあるのではないかと思います。自然のことであろうと思います。

ただ、企業も、自社にとってどのような知財戦略をどのような体制で進めるのか、検討にはある程度時間がかかること、また、それを実行するために、知財に精通した人材を育成しなければならないが、それには、時間がかかること、更に、出願・審査請求の構造改革を行うこ

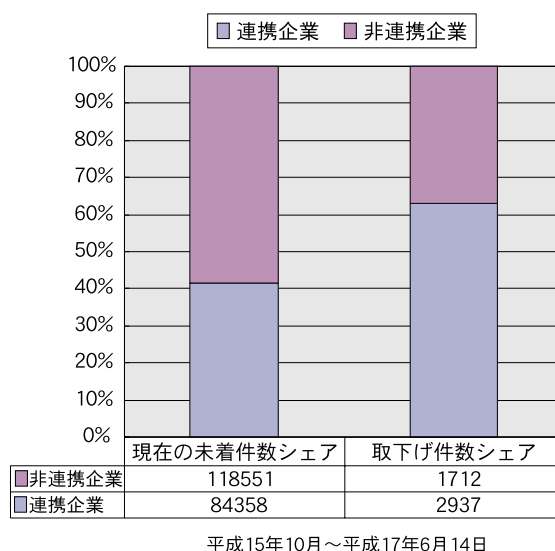


図2

とが企業にとってメリットがあることに企業自身が気づかなければ、企業自らアクションを起こすことは期待できないことから、私としては、企業に対しては、引き続き、各種施策の活用を訴えるとともに、関連出願連携審査を通して、側面から企業を支援していきたいと考えています。

## おわりに

以上のいくつかの質問からも、管理職及びベテランが当然と思っていることも、若い方々は、疑問に思っていることがあるということがおわかりになったものと思います。

このことから、われわれ、特に上司は、仕事を進める上で、当然と思っていることも、再度、部下に十分説明して、質問を受け、相互理解を図らないと、組織全体として、いつの間にか、方向性を失ってしまっていることになりかねないと思います。面倒くさがらずに、上司は部下に話しかけ、部下は上司に議論を吹きかけることが大切だと思います。

なお、ここでは、紙面の関係で紹介できませんでしたが、審査官（補）の方々からは、この外にも多くの意見、質問を受けております。それらについては、またの機会にご紹介させていただきたいと思います。

本稿について、異論、反論がある方もおられると思いますが、そのような方ともダイアログを通して相互理解に努めて参りたいと思います。いつでも、気軽に話しかけてください。