



魅力のある職場のために

特許審査第四部長 岡田 宏之

特許審査第四部長に就任してから半年が過ぎました。

この間、部長としての職責をどう果たしていけばいいかということがいつも頭の中にあります。もっと具体的には、職場の全員が楽しくかつ生き甲斐を持って仕事ができる、そのような魅力のある職場にしていくにはどうすればいいかということです。

先日、審査長研修で特許審査部の管理職を対象に、「審査長の心構え」というタイトルでお話しさせていただく機会を持ちました。そこでは、私が審査部の管理職として、魅力のある職場のためにこうありたいと思うところを話させていただきました。

審査官への期待という点では、本誌においても特集が組まれていますが、管理職に関してはあまりないようです。そこで、一人の部長として審査部の管理職にどういう期待をもっているのか、その時の話をベースに私の考えを紹介したいと思います。

特許審査部の組織の特徴を考えると、部長、課長、係長、係員といった上下関係、あるいは、指揮命令系統の比較的はっきりした、いわゆるライン型の組織にはなっていません。

審査官の資格は法令で定められており、特許法第47条で規定されているように、一人一人の審査官が審査の権限と責任をもって特許出願の審査を行っています。いわば、個々の審査官が行政機関としての働きをしています。特許公報に審査官名が掲載されるのもこのためと言ってもいいでしょう。審査部の組織は、このように各人が資格を持って業務を行うことから、資格型社会と呼ぶ人もいます。

では、資格型社会である審査部には、ライン型社会

のような指揮系統は機能しないのかということ、そうではありません。実際に、審査長は審査官を指揮監督する上司であり、公務員制度の中では、職務命令を受けた職員は、上司に対して意見・不満を表明できますが、命令の拒否はできないことになっています。しかし、法令に規定されているからといって、これを大上段に構えるようでは、組織はぎくしゃくして機能しなくなります。

そして、組織を活性化させ、職員一人一人の能力を発揮させていく点において、資格型社会の管理職に求められる働きは、ライン型社会の管理職と変わるところはないと思います。

それでは、審査長の仕事にはどのようなものがあるでしょうか、以下に例示してみましよう。

- ・組織の方針を部下に伝え、理解を得ること
- ・審査室の業務計画を立案し、遂行すること
- ・業務の進捗を管理し、必要な修正、指示を行うこと
- ・協議、決裁、あるいは審判との意見交換などを通じての審査の品質管理
- ・人材育成
- ・能力評価、業績評価
- ・採用
- ・危機管理

等々です。

これらの業務を円滑に行い、組織として最大限の成果を得ようとするれば、審査長は個々の審査官にその能力を十分に発揮してもらう必要があります。そのために、審査長には大きく3つの役割があると思います。

1. まず、個々の審査官の能力を高めること。
2. 次に、その能力を十分に発揮させること。
3. そのために、仕事のやりやすい環境を作ること。

1つ目の審査官の能力アップは、人材育成の問題になります。いろいろな研修への参加、工場見学、大学聴講、留学など、特許審査部で準備している種々のプログラムが活用できます。

人材とは、広辞苑を引くと、「才知ある人物」、「役に立つ人物」とありますが、後者の意味からすれば、人材と呼ばれる人はその組織ごとに異なるといえます。企業や大学で役に立つ人物が特許庁にふさわしい人材とは限りませんし、反対のこともいえません。特許審査部にふさわしい人材はどのような人物かということをしっかりと考える必要があります。年次によっても、求められる人材は異なってくるでしょう。

そして、人材育成の方法は、期待するところが異なれば、そのやり方も異なってくるでしょうし、さらに、個人的な知識・経験の差も考慮しなければならぬと思います。例えば、審査官補として入庁後の数年間で審査業務の遂行能力を高めることは、組織のためである以上に本人のためであるともいえます。

もちろん、能力アップは、本来、本人にその意志がなければ実現しませんから、審査長は本人の能力アップを助ける役割を果たすことになります。

2つ目は、審査官が持っている能力を十分に発揮してもらうことですが、これは、モチベーションに関係します。部下のワークモチベーションを高めるためにはどうすればいいかということは、昔からの課題です。

米沢藩主であった上杉鷹山は、「してみせて、言っただけで、させてみる。」という言葉を残していますし、山本五十六は、これに付け加えて、「してみせて、言っただけで、させてみて、ほめてやらねば、人は動かず。」と言ったそうです。

人を動かすためには、気づかせる、あるいは納得させることが必要ですし、やり方を教えることや、認めることが有効に動く場合もあります。

審査という仕事自体が好きかどうかという点もワークモチベーションに大きく関係するでしょう。私自身は、審査の仕事は社会的責任も大きく、やり甲斐があるし、仕事を通じて自己の能力アップも図ることができると思

っています。そして、多くの審査官も、同様に、審査そのものへの興味をもち、自主的な目標の下で自らの動機付けで仕事をされているのではないのでしょうか。おそらく、今年度の審査処理における審査官の奮闘は、その結果が現れたものでしょう。

しかし、そうでない場合もあるでしょうから、審査長としては、どうすれば人は自分からやる気になるのかを考え、それにあわせて外から働きかけることが大切です。

3つ目の仕事のやりやすい環境作りには、審査室全員の協力が必要です。

自由にものが言える雰囲気、困ったときには遠慮しないで相談に乗ってもらえる体制、毎朝出勤するのが苦にならないような明るく楽しい環境作りが、審査長の大事な役割の一つです。そのような環境作りが、個々の審査官の能力の向上とその発揮に寄与することは間違いありません。

しかし、これは人間関係に大きく依存します。審査長はその実現のために少なくとも部下との信頼関係を築くことと、職場内の人間関係が円滑になるように努めることが肝要です。

では、信頼される上司になるためにはどうすればいいのでしょうか。これは、なかなか難しいことです。

一つの条件として、審査官、公務員、あるいは先輩として、審査長自身が魅力ある人間になることが必要ではないかと思っています。また、反面教師という点では、不幸にも信頼感の薄い上司にめぐり合った経験があれば、少なくともそういう上司にはならないように努力することも必要でしょう。

以上のような点を踏まえて、私自身が審査長の心構えとしてこれまでにこうありたいと思ったことを以下に列挙しました。全てを実行することはなかなか難しいものがあり、汗顔の至りですが、一人の先輩管理職の思いとして書きました。

(1) 心身ともに健康であること

ちゃんとした仕事をするためには、まず心身ともに健康でなければなりません。責任が重くなればなるほど、このことが重要になってきます。

知力、体力、気力を充実させておくためにも、健康管理に気を配りましょう。

(2) 時代を読むこと

特許庁がおかれている状況を認識し、課題を発見する力が必要です。そのためには、過去から現在までの変化を読む必要があります。そして、社会がどの方向に向いているのかということも併せて考えることです。出願人や第三者などの特許制度利用者のニーズや特許審査に対する要望を把握することも当然含まれます。

例えば、種々の施策の企画・立案やその実行に関しての説明責任、あるいは手続きに対する透明性がますます重要視されるようになっていくでしょう。

(3) ビジョンを持つこと

特許行政、審査のあり方、人材育成など、何事につけ自分なりの考えを持つことが大切です。審査長は審査室の運営を任されていますから、審査室をどのように運営していくのかという方針についても同じです。自分で考え自分で判断していく姿勢が大切です。そのためには、日頃からこういう審査室にしたいという希望なり理想の姿を描いておくことも必要でしょう。

(4) 審査のプロであること

審査長は、審査のプロでなければなりません。審査官の責務は、担当技術に習熟し、法律や審査基準に則って論理的な判断を行い、安定な権利の設定に努めることだと思っています。審査長として、協議に参加したり、審査の相談に乗ったりするためには、当然よき審査官でなければなりません。

個別の技術では担当の審査官にかないませんが、幅広い技術知識や経験がものをいいます。また、これまでの多くの法改正や審査基準改定などを体験していることから、その変遷を踏まえた上での理解も役立つでしょう。

(5) 謙虚であること

これは、人が成長していくために最も重要な心がけ

の一つだと思っています。「謙虚」とは、「虚」を「嫌う」という意味があるそうです。虚を嫌い、素直に物事を見る姿勢のことです。驕りや独り善がりがあるては、その人は伸びないでしょうし、他人もついてきてくれません。

謙虚な気持ちで自分を磨きましょう。

(6) 率先して挨拶すること

挨拶はコミュニケーションの最初です。挨拶をされていやな気分になる人はまずいないと思います。

新人には、挨拶をしなさい、ハウレンソウを行いなさいと言ってきました。残念なことです。2、3年、そして10年もするとだんだんと挨拶をしない人が増えていくような気がします。挨拶ができない人は、ハウレンソウもできないのではないかと心配になります。そういうことにならないように、審査長自らが率先して挨拶をしたいものです。

(7) 部下をよく観ること

あえて「見る」ではなく、「観る」と書きました。部下は、上司を一目見てその人柄が分かるといわれています。しかし、上司は複数の部下がいるためか、そういうわけにはいきません。そのため、部下がどのような状況にあるのかをよく観る必要があります。

時間的な変化を観ることも大切です。審査室内の人間関係がうまくいっているか、課題をかかえて悩んでいる部下がいないか、いつも注意を払って観ることです。そして、部下にはいつも観ていると思われるようになるまで観ることが大切です。これは監視しているということではなく、気にかけているよ、見守っているよという意味からです。

(8) 部下の話を聞くこと

人にものを尋ねることは、ことを進める上で極めて有効な方法です。人の話を聞くことは、話す人にとっても聞く人にとってもお互いにメリットがいくつもあります。例えば、話を聞いてくれたということだけで、信頼感が生まれます。また、より分かってもらおうと勉強もするようになります。そして、部下の話をよく聞く審査

長には、多くの情報が集まってくるでしょう。

ですから、しゃべりたい気持ちを抑えて、部下の話聞くことです。

(9) 自分の言葉で話すこと

庁の方針なりを審査官に伝える場合、そのまま話すことも必要ですが、自分なりの解釈を交えて話すことも必要です。上からの受け売りでは部下からの信頼は得られません。

結局のところ自分が理解した以上のことはしゃべれない訳ですから、受け売りをしてもぼろが出るでしょう。反対に、自分なりの考えを自分の言葉で話すことによって、人柄や暖かみが伝わり親しみも増すことになります。

また、こちらが言ったことではなく、相手が受け取ったことしかコミュニケーションの内容とならないわけですから、どのように伝わるかということを考えて話す必要があります。

(10) 依怙臆盾をしないこと

人は個々に性格が違いますから、ウマの合う審査官もいれば、そうでない人もいます。得てしてウマの合う審査官とだけ話をするが多くなっていないでしょうか。ウマの合わない審査官ほど気に掛けて話しかけるようにして、ちょうどバランスが取れているかもしれません。

部下の信頼を得るためにも公明正大に物事に望むことが大切です。特に、これからの業務評価や能力評価の実施を考えると、この姿勢は重要になっていくでしょう。

(11) 表裏がないこと

場所や時間で言うことが異なる人がまれにいます。また、建前と本音を使い分ける人もいます。こういう人は信頼に足るでしょうか。

服装はTPOによって替える必要があるかもしれませんが、言動に首尾一貫性がなければ部下はついてきてくれないでしょう。

朝令暮改が必要なきも確かにありますが、そう度々あるものではありません。

(12) 部下を信頼すること

部下からの信頼を得るためには、まず部下を信頼しなくてはなりません。

ライン型社会の方が顕著かもしれませんが、部下に自己裁量の幅を持たせて、どんどん仕事や役割を任せることが、その人の能力を伸ばすことに繋がります。その際に、何を期待しているかを明確に伝えることです。仕事や役割の意味、あるいはそれが部下のキャリアアップやスキルアップにどう役立つかなども説明してあげた方がいい場合もあるでしょう。

上司は部下に仕事を任せただけの力量も必要になります。しかし、自分がやりたくない仕事や面倒だと思う仕事を頼んでもうまくいかないことは明らかです。

(13) 部下の長所を伸ばすこと

人には長所もあれば短所もあります。どういうわけか、人の短所は目に付きやすいのですが、長所はなかなか気がつきません。

これまで、部下の短所をなくそうといろいろと努力したこともありましたが、総じて失敗に終わりました。それよりも、長所に気づき、これを伸ばすように仕向ける方がうまくいくことが多いようです。お互いにストレスがたまらないし、長所がどんどん伸びると短所が目立たなくなるからかもしれません。

(14) 忙しいと言わないこと

審査室の細かい仕事まで自分でやろうとして忙しくしている審査長がいます。仕事の遂行能力は人並み以上にあるのですが、部下に仕事を任せられないタイプの方が多そうです。

忙しいという字は「心」を「亡」くしていると書きますから、注意が必要です。忙しいと審査室内や周りのことが見えなくなっているかもしれません。ですから、まず、忙しい状態をつくらないようにしましょう。

今も時々山に登りますが、学生時代にはよく縦走をやりました。その際に、リーダーの荷物はメンバーよりも軽くしていました。メンバーが故障した際に、その分まで荷物を担ぐためです。同じことが、職場の中で通じる

かも知れません。

また、忙しい時でも忙しいとは言わない方が賢明です。忙しそうにしていると、審査官も近寄りたがいます。

(15) 部下と情報を共有すること

一昔前までは、情報は上のほうが握っていましたが、今はその優位性はほとんどないかもしれません。

そうとはいえ、審査官に知ってもらいたい情報は、日頃からどしどし流すことです。情報を共有しておれば、課題や問題点の認識面で大きな違いを生じることになります。

このことは、審査室として取組むべき目標や計画を立案したり、実行する際に役立つでしょう。

(16) トラブルから逃げないこと

これは言うまでもないことです。少なくとも特許庁には、このような管理職はいないと信じています。

(17) 一人で悩まないこと

困ったときは一人で悩む必要はありません。方針と現場のギャップというのは必ずあります。審査室内のトラブルについても、一人で解決できないときは、遠慮せずに部長や同僚に相談することです。多くの問題はそれで解決するでしょうし、それが最善の方法だと思います。

審査長は無理をする必要はないし、してはいけません。

以上、いろいろと書きました。

私達は、人生の何分の一かの時間をこの特許庁で過ごすこととなります。ですから、職場が楽しいものでなければ、その人にとって人生の何分の一かは不幸な人生ということになるのかもしれません。

冒頭で述べました、楽しくかつ生き甲斐を持って仕事ができるような魅力のある職場の実現は、そこで働く全員の課題です。

管理職の方もそうでない方も、自分なりの心構えをいくつか書いてみては如何でしょうか。

Profile

岡田 宏之(おかだ ひろゆき)

昭和52年	特許庁入庁
平成7年	審判部審判企画室長
平成9年	工業所有権総合情報館情報流通部長
平成13年	特許審査第一部審査長
平成15年	特許審査第一部上席審査長
平成17年	独立行政法人工業所有権情報・研修館人材開発統括監
平成18年	現職