

新時代の特許庁に向けた検討WGの 活動内容の紹介

審査第二部医療機器 後藤 泰輔

抄録

知財界を取り巻く環境は常に変化しています。特許庁が行政サービスの価値を継続的により魅力的なものとするためには、変化を追い続け、新しい世の中から課題・ニーズを把握し、学び続け、適切な施策を考え続ける柔軟な組織である必要があります。組織に関わる人材も学び続け、様々な場面で活躍することが期待されます。このような課題設定のもと、2019年1月から6月末にかけて、特許庁の審査第一部から審査第四部（意匠部門を含む）に所属する若手審査官10名ほどで「新時代の特許庁に向けた検討WG」を結成し、デザイン思考の手法を参考にして特許庁の若手審査官の視点から、この課題について検討を行ってきました。本稿では、同WGのこれまでの活動内容についてご紹介いたします。

1. はじめに

近年、知財制度の利用者の多様化、AI・IoT技術の急速な発展、海外情勢の変化、外国語文献の爆発的な増加、働き方改革など急激な変化が特許庁を取り巻いています。そのような変化の中、特許庁が行政サービスの価値を継続的により魅力的なものとするためには、常に変化を追い続け、新しい世の中から課題・ニーズを把握し、学び続け、適切な施策を考え続ける柔軟な組織である必要があると感じています。

さらに、特許庁が学び続ける柔軟な組織であれば、特許庁で働く人材、特許庁とともに働く人材も学び続け、人生100年時代に様々な場面で活躍する場が広がることも期待できます。

そこで2019年1月から6月末にかけて、特許庁の審査第一部から審査第四部（意匠部門を含む）に所属する若手審査官10名ほど¹⁾で「新時代の特許庁に向けた検討WG」（以下、「新時代WG」）を結成し、特許庁が学び続け柔軟に施策を進化させられる組織になるために何が必要なのかについて、デザイン思

考の手法を参考にして特許庁の若手審査官の視点から検討を行ってきました。

本稿では、新時代WGの活動内容についてご紹介いたします。

2. 検討の進め方

(1) デザイン思考の活用

新時代WGでは、検討の方法として、「デザイン思考」を参考にしました。「デザイン思考」とは、イノベーションのための1つの方法論であり、過去のデータや経験のみに頼らず、ユーザーの声を聞くことで、人間中心に問題発見・問題解決に取り組むものです。ユーザーへの共感、問題定義、アイデア創造、プロトタイプ作成、ユーザーへのテストというフローを何度も繰り返してアウトプットを出していきます。

次の(2)以降では、デザイン思考の各段階で、どのような検討や活動を行ったのか、順を追ってご紹介します。（なお、新時代WGでは、デザイン思

1) 新時代WGの活動に参加したメンバーは以下の通り。（敬称略、五十音順）

石原 徹弥、伊藤 翔子、稲垣 彰彦、鬼塚 由佳、後藤 泰輔、最首 祐樹、羽鳥 友哉、蛭田 敦、福山 則明、マキロイ 寛済、松本 瞳、吉野 涼

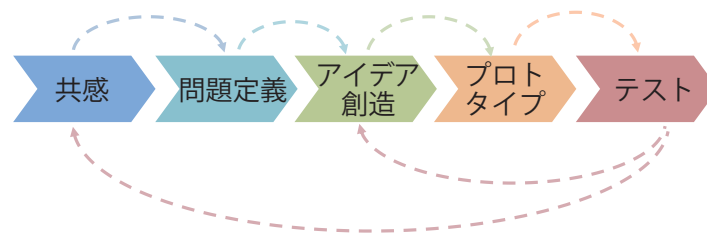


図1 デザイン思考の主なフロー

考を参考にして活動を進めましたが、完全にデザイン思考の手法に沿っていた訳ではありません。「これはデザイン思考の進め方とは違う」など、お気づきの点があるかもしれませんが、何卒ご容赦いただければと思います。）

(2) ユーザーの設定 (共感、問題定義)

まず活動を始める際に、ユーザーの設定をしました。今後の環境変化に対応し、人生100年時代に様々な場面で活躍する場を広げることが期待される人の声を聞く必要がありましたので、ユーザーは「若手審査官」をベースとして考えました。そこからさらに深掘りしていき、以下の若手審査官をユーザーとして設定しました。

- ▷審査官として独り立ちしている。
- ▷審査以外の業務も経験し、社会の中での特許庁や審査官の役割について考えたことがある。
- ▷ワークライフバランスを実現したいと考えている。

(3) アイデア創造と集約 (アイデア創造、プロトタイプ)

ユーザーを設定した後は、メンバー内でのアイデア出しのフェーズに入りました。アイデアを出す際には、知財界を取り巻く環境変化を広く課題として捉え、以下のような視点で考えることを意識するよう、メンバーで認識を共有しました。

- ▷どのような環境変化が起こっているか

- ▷環境変化に対してどのような施策が求められるか
- ▷求められる施策を実現するためにどのような組織、人材が必要か
- ▷若手審査官がやりたいこと、やるべきと思っていることは何か
- ▷特許庁の人材が人生100年時代に活躍し続けるには何をしたらよいか、どのようなキャリアパスがあり得るか

そして、近年の環境変化をふまえて、以下の9テーマについて、既存の組織、人材育成等に縛られることのないよう留意しながら、メンバーの中で自由にアイデアを出していきました。

- (ア) AI活用
- (イ) 外国語対応
- (ウ) イノベーション支援
- (エ) フロンティア (成長市場) 開拓
- (オ) 権利行使の円滑化



図2 新時代WGのミーティングの様子

	☆ ←これやろう!!				◎ ←いいね!			○ ←いいかも			ヒート スコア	順位	
	メン バー-A	メン バー-B	メン バー-C	メン バー-D	メン バー-E	メン バー-F	メン バー-G	メン バー-H	メン バー-I	メン バー-J			メン バー-K
(ア) AI活用													
1 分類の機械付与	○		☆	☆		☆	☆	☆		☆	☆	36	1
2 審査官がAIの教師データを作成する(テレワークなどで)		◎	○	○	◎			☆	◎	◎	◎	22	4
3 音声認識で議事録自動作成				◎	◎	☆		☆		◎	☆	24	2
4 AIツールマニュアルの整備			○									1	9
5 審査部における技術分野のスペシャリストの育成・配置	◎	◎	◎	◎								12	6
(イ) 外国語対応													
6 リアルタイム翻訳(ポケットーク的な、自動通訳)		◎		◎				○	○	◎	◎	14	5
7 外国語出願に対するサーチレポートの作成	☆	☆		○	☆		○	○		○	☆	24	2
8 機械翻訳文(参考)の発行				☆								5	7
9 HPの外国語コンテンツ充実化		○							○	○		3	8

図3 ヒートマップのイメージ

- (カ) 人材育成
- (キ) 働き方改革
- (ク) 新たな領域の開拓
- (ケ) 評価制度

各自での検討、チームに分かれての検討を経て、1月末までに全部で126個(!!)のアイデアが出ました。ただ、アイデアを出しっぱなしにしている議論が発散してしまうので、ヒートマップを活用して、出したアイデアの集約を図りました。具体的には、出されたアイデアをすべてヒートマップと呼ばれるシート(図3参照)に列記し、各アイデアに対してメンバーが「これやろう!!」(優先順位:非常に高い)、「いいね!」(優先順位:高い)、「いいかも」(優先順位:中)を投票し、ヒートスコア(各優先順位をスコア化したもの)を集計することで、WGとしての優先順位の見える化をしました。これにより、メンバーが最も取り組みたいアイデアを明確にし、それらにフォーカスして議論を進めていくことができたと思います。

(4) 若手審査官へのインタビューの実施(プロトタイプ、テスト)

新時代WGとしてフォーカスするアイデアが決まったところで、インタビューの準備に入りました。インタビューでは、ストーリー立ててスムーズ

に説明と質問を繰り返すとともに、要所では徹底的に深掘りの質問を続けることが重要です。そこで、事前にインタビューガイド(図5参照)を作成し、インタビューの背景、アイデアの概要、質問項目を一覧参照できるようにしました。

各メンバーが担当テーマを2つ決めて、それぞれ5人以上の若手審査官にインタビューをしました。インタビューを受けてもらった若手審査官は57名にも上りました。スムーズなインタビューを心がけましたが、盛り上がる(または炎上する)ことが多く、2時間以上かかることがほとんどでした。インタビューでは、「これを実現しても庁内外含めて誰も幸せにならないぞ、何を考えているんだ!」といった熱い(手厳しい)意見をもらうことや、新た



図4 インタビューの様子

インタビューガイド テーマ：働き方改革（フレックス・テレワークの拡大・推進）

互いに自己紹介をしよう

- ▷（例）改めまして〇〇と申します…適宜…。
1月から「新時代の特許庁に向けた検討WG」に参加しています。

聞きたいことを簡潔に伝えよう

- ▷WGでは、特許庁が変化に対応するため学び続ける組織になり・人材を有するためにどうしたら良いか、人生100年時代に活躍するには特許庁で何をしたら良いか、どうしたら庁外のユーザーに良いサービスを提供できるか、検討しています。
▷デザイン思考を参考にして、若手審査官の声を聞きながら検討したいと思っています。
▷今日は【働き方改革（フレックス・テレワークの拡大・推進）】について、新たな施策のアイデア（サービスアイデア）を考えてきましたので、率直な意見を聞かせてください。

（適宜）ユーザーと打ち解けよう

- ユーザーの人柄を知るための質問を2〜3個考えてみよう
※話題としては例えば以下のものが考えられます。
・現在の審査・周辺業務・家庭の話
・過去の担当業務・WGの話
・将来の異動先・WGの希望
・企業コンタクトなど、ユーザーとの間での経験
・技術や法律や英語の勉強の話、など

サービスアイデアを紹介しよう

（フレックス・テレワークの拡大・推進）

- ▷働き方改革の一環で、審査部でもフレックスやテレワークの導入が進んでいます。
▷今後、これらの取り組みを、より一層審査官が利用しやすくしていくことが重要です。

深掘りの質問をしてみよう

- ユーザーが望んでいること、恐れていること、胸のうちに秘めていることを引き出すための質問を考えてみよう
※サービスアイデアの実務上・制度上の良し悪しはもちろん、個人としての業務負担感・JPO内のキャリアパスの希望・退職後の希望なども、参考になると思います。
（利用したことがある人へ）
▷フレックス/テレワークを利用して、不便に感じたことはありますか。なぜそう感じましたか。
▷どのように改善されれば、その不便が解消すると思いますか。
（利用したことがない人へ）
▷フレックス/テレワークをなぜ利用しないのか教えてください。どのようなところに困難さを感じていますか。
▷どのように改善されれば、利用してみようと思いますか。

ユーザーにお礼を伝えよう

- ▷今日はありがとうございました。
▷いただいたお話は大変参考になります。今後、WGでは〇〇に向けて検討を続けます。
▷報告書には、インタビューに協力してくださった方の写真（氏名表記なし）を載せたいと思っています。誰がどのコメントをしたかは分からないようにします。
写真を撮って大丈夫でしょうか？
▷…適宜…。ありがとうございました。

図5 インタビューガイドの例（一部抜粋）

なアイデアをもらうこともありで、様々な気づきを得ることができました。詳細は書きませんが、私がインタビューをした中では特に外国語対応について様々な意見が飛び交い、特許庁が外国語対応することの意味についても深く考えさせられました。

インタビューを通じて見えてきた若手審査官の共通のインサイト（言葉には直接現れない、内側に秘めた想い）としては以下のものが挙げられます。

- ▷多様なキャリアパスの中で、やりがいのある仕事がしたい。
▷業務の効率を向上させたい。重要度の低い仕事を

効率化してより価値のある仕事に没頭したい！

- ▷自主性を持って取り組みたい。自分で考えてチャレンジしたい！

(5) アイデアのブラッシュアップ（アイデア創造（2回目）、プロトタイプ（2回目））

インタビューの結果を踏まえて、アイデアをさらにブラッシュアップしていきました。インタビューを通して出てきた新たなアイデアを含めて、再度ヒートマップを作成し、ヒートスコアを付けることで、改めて新時代WGがフォーカスするアイデアを明確化しました。

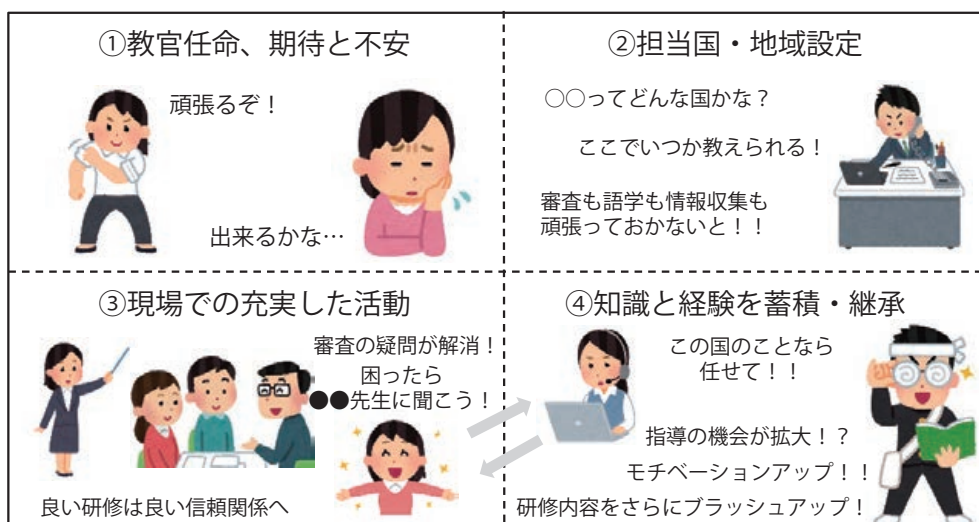


図6 四コマのイメージ

次に、それらのアイデアの内容やメリットを簡潔にまとめた、四コマのイメージ図(「ストーリーボード」とも呼ばれます)を作成しました。四コマを作成する目的としては例えば以下が挙げられます。

- ▷断片的なアイデアを具体化する。
- ▷そのアイデアが生み出す価値にフォーカスする。
- ▷そのアイデアによってユーザーが何を体験するのかを第三者に共有しやすくする。

次の(6)に記載の特許庁内外へのインタビューで実際にこの四コマのイメージ図を活用することで、そのアイデアによってどのような変化がもたらされるのかというストーリーを、インタビュー相手に理解してもらいやすくなったと思います。

(6) 特許庁内外へのインタビュー(テスト(2回目))

アイデアをブラッシュアップした後、再度インタビューを実施しました。今回は若手審査官ではなく、各アイデアによって特に影響を受ける方々をインタビューの対象としました。アイデアを実現するために何が必要なのか、今後のロードマップを見据えてのインタビューであり、特許庁内の有識者をはじめ、特許庁外の企業、関係団体など、インタビュー先は多岐にわたりました。特に印象的だった

のは、WGメンバーが、審査官を庁外に派遣するというアイデアを手に、とある企業にインタビューを実施させていただいた際に、企業側のニーズとのマッチングに苦労した点です。自由な発想でアイデアを出していくことに起因する経験だったと思いますが、さら問いを繰り返すことで、何とか企業のニーズを把握することに成功し、アイデアをより洗練させることができました。アイデアを生み出すこと以上に、そのアイデアに関係する人々と如何にWIN-WINの関係を構築していくか、が重要だと感じました。

3. 働き方改革に資するミーティングの運営

ここでは、検討の進め方から少し離れて、新時代WGがミーティングを運営する際に注意していた点をいくつかご紹介いたします。

2.にありますように、このWGのテーマの一つに「働き方改革」があり、その中には業務効率化も含まれます。一方、近年、特許庁でも働き方改革への意識が高まっており、新たな取組を始めようとする、当然のように、「働き方改革」に逆行しているのではないか、という声が上がってきます。この新時代WGの活動自体もその例外ではありません。「働き方改革」をテーマに掲げているWGの活動自体が「働き方改革」を阻害しては本末転倒だ、とい

うことで、このWGの活動自体において「働き方改革」に資する取組をいくつか実践してみました。

(1) Web会議システムの活用

2019年現在、特許庁のオフィスは数カ所に分かれており、新時代WGのメンバーも、普段は別々のオフィスで仕事をしていました。活動開始当初は、一カ所のオフィスに皆で集まってミーティングを開催していましたが、オフィス間の移動に往復で1時間ほどかかるため、この新時代WGのミーティングを効率化した方がよいのでは？ という問題意識が芽生えました。そこで、ミーティングの開催方法を見直し、Web会議システムを利用して遠隔で会議を開催することにしました。最初は、声が聞こえない、資料のどこを説明しているのか分からない、など意思の疎通がうまく行かないこともありましたが、徐々に使い方に慣れてきて、Web会議システムに資料を写して皆で同じページを見ながら会議を進めるようになったり、集音マイクを使用して通話環境を改善したり、と使い方も洗練されてきました。このようなWeb会議システムの活用により、オフィス間の移動時間を節約し、効率的にミーティングを開催することができるようになりました。WGメンバーの中には、出張の合間を縫ってミーティングに参加する強者もいました。

(2) 電子会議室の活用

新時代WGの資料はすべて、電子会議室システム

にアップロードし管理していました。電子会議室には、ミーティングごとにフォルダを作成し、アジェンダ、各議題の時間配分(次の(3)参照)、検討資料などを格納するようにしていました。これにより、ミーティング資料の一覧性が向上しスムーズに会議を進行することができました。また、電子会議室システムには、自分が登録されている会議体のみが表示されるようになっているので、共用フォルダを使う場合に比べて、すぐに資料にアクセスすることができました。

(3) ミーティングに向けた事前準備等

新時代WGの全体ミーティングをほぼ毎週開催していましたが、ミーティングを開催すること自体が主目的にならないよう、以下の点に注意し、会議を運営していました。

- ▷ 次回のミーティングの目的およびそれまでに各メンバーが遂行する作業を事前にメンバーに周知する。
- ▷ 各メンバーが事前に資料を準備し、ミーティング前にその資料を電子会議室にアップロードする。また、メンバー全員が事前に他のメンバーの資料に目を通しておく。
- ▷ 各議題の時間配分を10分単位で決めて、だらだら議論する時間を無くす(図7参照)。

また、フレックス制を利用しているメンバーのために開催時間を配慮するなど、皆が快く会議に参加できる環境を整備するよう心がけました。

議題1(9:45～) インタビューをやってみた各メンバーの気付き

議題2(10:15～) 中間報告に向けてやるべきこと・中間報告の骨子案

議題3(10:45～) 中間報告(60分)の仕方・担当
・導入1名(5分説明)と5群に分けて5名(各7分説明・各4分質疑)を想定して準備する。

議題4(11:00～) 第7回までにやること

- ★各自、【インタビュー後】ヒートマップに記入する。
- ★各群で【インタビュー後】ヒートマップを参考にして、中間報告案を作成する。
- ★15日(金)の第7回WGで中間報告案についてメンバーの修正意見を出して、19日(火)中間報告セット。

図7 ミーティングのスケジュール例

4. 検討内容

2.に記載のとおり、新時代WGでは、AI活用や外国語対応など、9テーマについて検討を行ってきました。

人事に関係するテーマが多いため、詳細は割愛しますが、検討内容を簡単にいくつかご紹介します。

例えば、「AI活用」については、サーチ環境の充実を図り、増加する特許文献を効率的に検索するために、如何にAIなどの最新技術を活用していくかを検討しました。また、「人材育成」については、若手審査官が意欲を持って業務に取り組めるよう、自己選択的で多様な経験を積めるような仕組みを構築していくことを検討しました。「フロンティア（成長市場）開拓」では、ASEANなど、特定の地域や国に詳しい審査官を育てていく方法について検討しました。

6月に庁内幹部への活動報告を終え、このWGで生まれたサービスアイデアは、ロードマップに従って、実現できるものから順次実現されていく予定です。一旦実現したらそこで終わりではなく、その後も特許庁内外の皆様の意見を踏まえて、時にはアイデア創造やプロトタイプに立ち返り、継続的に改善していくことが重要だと思っております。

5. 終わりに

今回の活動を通じて、固定観念にとらわれず、自由な発想で物事を検討していくことの重要性を感じました。組織の中で働いていると、自分の役職が決まっており、その範囲内のことに集中しがちですが、視野を広げて検討することで、新たな気づきが生まれます。今後も、柔軟に進化していける組織、ユーザーに常に適切な施策を提供していける組織になるべく、このような活動を継続していきたいと思っております。

最後になりましたが、新時代WGの活動では、庁内外の多くの方に、インタビューにご協力をいただきました。改めて深く御礼申し上げます。

Profile

後藤 泰輔（ごとう たいすけ）

平成21年4月 特許庁入庁（旧特許審査第二部動力機械）

平成24年4月 審査官昇任

総務部国際政策課、審査第二部自動制御、米国ジョージメイソン大学ロースクール留学（LL.M.）を経て、

平成30年7月 審査第一部調整課 課長補佐

令和元年7月より現職



図8 WGの活動報告の様子