

## ● 寄稿 1

# なぜ審査官は審査以外の業務も行うのか？

審査第二部 運輸（車両制御） 審査官

審査第一部 調整課 審査企画室 課長補佐（国際審査協力担当）

審査第二部 熱機器 審査官

小河 了一

中野 裕之

八木 敬太

### 抄録

審査官のキャリアは様々です。例えば審査室にて周辺業務を行ったり、審査室から離れて併任・出向をしたりしますが、いずれも審査自体とは異なる業務です。本稿では、これらの審査以外の業務を経験していく審査官のキャリアについて、これまでに論じられてきた日本社会における一般的なキャリア形成の在り方とも比較しつつ、主に人材育成や適切な人材配置の観点からその意義を検討してみました。

## 1. はじめに

「なぜ審査官は審査以外の業務も行うのか？」

審査室にて周辺業務を行ったり、審査室から離れて併任・出向をしたりする中で、多くの審査官が一度は考えたことがある素朴な疑問です。

ここで、本稿において、「周辺業務」とは、審査官が審査室内で従事する審査以外の業務を指し、「併任・出向」とは、審査官が審査室の外で審査以外の業務に従事することを指します。周辺業務には非常に多くの業務の種類があり、例えば、特許分類の整備や技術動向調査の実施等といった比較的審査業務に近い業務から、分類改正等のプロジェクト管理者や国際研修指導教官等といった庁内外との連携等の高度なスキルを要する業務まで様々です。また、併任・出向も、円滑な審査業務遂行のためのバックオフィスの審査関連業務をはじめとして、知財施策の立案や国際交渉を含めて、その業務内容は多岐にわたります。

審査官が審査と並行して又はそれを離れて審査以外の業務をすることは一見審査官の本分から外れているようにも見えます。それにより、上記のような

審査業務とは性質の異なる業務にどのような姿勢で取り組めばよいのか、又は、それらの業務経験をどのように普段の審査業務に活かしていけばよいのか等について、うまく整理できない審査官もいるかもしれません。

審査官のキャリアは様々であり、例えば周辺業務や併任・出向を多く経験する審査官もいれば、審査業務を中心にキャリアを形成する審査官もいます。

本稿では、これらの多様なキャリアに関して、審査以外の業務がどのように審査官のキャリア形成に資するのかという点について検討を進めました。周辺業務や併任・出向を経験した（又はする予定の）各個人がその意義や自身への期待を理解することは、キャリア形成や組織の中での位置付けがより一層明確になり、各個人の業務に臨む際の意識やモチベーションに良い変化が生まれるのではないかと考えたからです。

周辺業務や併任・出向は、人事システムの一環として適時に各審査官に割り当てられるものですが、そもそもの一般論として人事システムは組織と人材マネジメントにおいて重要な要素のひとつであり、

①採用・配置システム、②評価システム、③報酬システム、④能力開発システムから構成されるといわれています<sup>1)</sup>。これらのうち、特に配置システムは、(a)人を育てる機能(スキルが十分に身につけていない人材を育成する目的や、将来の組織を担う人材を養成する目的等)、(b)戦略を実行するために適材適所に配置するという機能(人材の持つスキルを組織として有効に活用する目的)の2つの機能を有しています。

これを踏まえ、審査官の周辺業務や併任・出向について考えてみると、審査自体とは異なる業務の中で多様な経験を蓄積することで(a)人材育成への期待が強く込められていると想像されます。また、(b)適材適所の機能の観点から見ると、周辺業務はまさに審査官としての知見が非常に重要となる業務といえますし、併任・出向については、審査関連業務はもちろんのこと知財施策の立案などにおいても、特許等の知財に関する深い知識を求められることから、審査官が有する専門性が必要とされる場面が多くあります。その他、直接知財に関する知識でなくとも、技術的知識や公務員としての一般的な能力や使命感といった多面的な意味で行政官としてのスキルを活かすことが期待されていると捉えることができます。なお、組織レベルでは(a)人材育成及び(b)適材適所の両機能が重要ですが、個人レベルで自身のキャリア形成として周辺業務や併任・出向の意義を考える際には(a)人材育成の機能を意識することが重要であると考えられます。また、外部からの特許庁に対する期待も、滞貨解消から審査の質やユーザビリティの向上等に変化し、審査官は特許庁職員として新たな付加価値の創造への貢献が期待されており、そのような環境の中で、(a)人材育成や(b)適材適所の捉え方も変化していく可能性もあります。

そこで本稿では「なぜ審査官は審査以外の業務も行うのか?」という問いに対して、(a)人材育成の観点を中心にしつつ、(b)適材適所の観点に着目して、検討してみました。

### Point

▷各個人が周辺業務や併任・出向の意義やそこに込められた期待を理解し、意識的に業務に臨むことで、キャリア形成や組織の中での位置付け、変化する外部環境に対応する審査官像がより明確に。

▷審査官の審査以外の業務を(a)人材育成、(b)適材適所の観点から検討してみる。

## 2. 一般的なキャリア形成と審査官のキャリア形成

まず、一般的な異動及びそれに伴うキャリア形成(日本社会でのキャリア形成、公務員のキャリア形成、専門的な職種でのキャリア形成)を整理しながら、審査官と比較してみます。周辺業務や併任・出向の制度は、これまでも多く論じられてきた日本の経営の特徴を含んでいると捉えることができます。

### 2.1 日本社会でのキャリア形成

審査官の周辺業務や併任・出向を考える前に、主に民間企業を中心とした日本社会全体では組織の中のキャリア形成についてどのような考え方や慣行があるのかを整理してみます。

#### (1) 諸外国との比較でみたキャリア形成

諸外国、特に欧米との比較について見ると、日本と諸外国とのキャリア形成の違いは、多くの場合、キャリア形成自体というよりも雇用システムとの関係で論じられています。求職者がどのような意識で企業の採用に応募するか、企業がどのような意識で人材を採用するかはその後のキャリア形成にも影響しますので、この点からの整理は大いに参考になります。

日本と欧米との雇用システムの比較については、濱口桂一郎氏<sup>2)</sup>によって整理されており、そこでは、決められた仕事に人を当てはめる欧米のジョブ型と、人を中心に管理を行って人をできるだけ多くの仕事に割り当てることができるようにしておく日本のメンバーシップ型とに対比されています。そして、

1)「グロービス MBA組織と人材マネジメント」、2007年、グロービス経営大学院

2)「若者と労働『入社』の仕組みから解きほぐす」、濱口桂一郎

日本のメンバーシップ型では、定期的な人事異動と、その異動の際のOJTや社内教育により種々のスキルを身に付けることで、欧米と比較して多くの者が管理職に登用される傾向があると説明されています。さらに、海老原嗣生氏<sup>3)</sup>は、人事異動とそれに伴うグループ内での適切な仕事の割り付けにより育成することは特に日本において顕著であり、それにより多くの者のモチベーションや技能の向上に結び付くと指摘しています。

## (2) 日本的経営の中でのキャリア形成

日本の組織の中におけるキャリアパスについてはいわゆる日本的経営と関連して論じられることが多いようです。まず、ジェームス・C・アベグレン氏<sup>4)</sup>が戦後初期にこの日本的経営を論じています。ここでは、「集団的意思決定」、仕事を通して上司や先輩から仕事を学ぶ「OJT(職場内訓練)」、「年功序列」、「終身雇用」、「福利厚生充実」などがその特徴とされています。そして、その後にはエズラ・F・ヴォーゲル氏<sup>5)</sup>も日本的経営の特徴として、戦前から存在する「長期計画」、「終身雇用」、「年功序列」等に加え、戦後に、同年齢層での地位や賃金の「格差縮小」、トップダウン方式ではなく組織の下部がイニシアティブをとって上部へ進言していく「ボトムアップ方式」、「小グループ責任制」等が定着していると指摘しています。さらに、ウィリアム・G・オオウチ氏<sup>6)</sup>は、日本の組織においては「終身雇用」、「遅い人事考課と昇進」、「非専門的な昇進コース」(ジェネラリストの養成)、「非明示的な管理機構」、「集団による意思決定」、「集団責任」、「人に対する全面的な関わり」が特徴として挙げられる一方、米国においては「短期雇用」、「早い人事考課と昇進」、「専門化された昇進コース」、「明示的な管理機構」、「個人による意思決定」、「個人責任」、「人に対する部分的関わり」が特徴として挙げられるとしています。特に「遅い人事考課と昇進」については、

入社からの長い期間同期が同じように昇進し、その期間が終わってから正式な人事考課が行われると指摘しています。

ここで、理系人材のキャリア形成の一例として研究職についてみると、やはり研究開発人材のキャリア形成においても、マネジメント能力の向上が重要視されジェネラリストとしてのキャリア形成が求められることが多くあります<sup>7)</sup>。ただし、組織的な階層を上際には高度な専門知識が伴わない場合もあり、研究開発人材としての矛盾を引き起こすとも指摘されます。そこで、この解決策として従来から導入されているのが専門職制度です。これは「複線型人事制度」とも呼ばれ、管理職と専門職とのキャリアパスを用意するものです。管理職ルートを進むためには優れた業績をあげることが求められますが、これは管理職になった後に求められる能力とは異なると指摘されています。この研究開発人材のキャリア形成は特許庁審査官の人事システムによく似ています。

これらの日本的経営に対しては、意思決定に長い時間を要する、集団的な意思決定により異端の排除が起こるなどの指摘もあります<sup>8)</sup>。さらに、これまで述べた日本的経営に関する分析は主に戦後から高度成長期の日本を分析したものです。現在では戦後日本が成し遂げた成長は人口増加とそれに伴う内需の拡大が主要因ともいわれています<sup>9)</sup>。とはいえ、現在の組織にもこれらの日本的経営が依然としてある程度根付いています。上記の日本的経営の特徴の中で、審査官にとっての併任・出向や一部の周辺業務に最も関連しそうなのは「非専門的な昇進コース」、つまりジェネラリストの養成及びそのためのOJTによる人材育成でしょう。また、周辺業務を担当する年次が各審査部、各審査室である程度揃っていたり、最初の何回目かの併任・出向においては入庁同期が同時期に異動をしたりするので、「遅い人事考課」についても関連しそうです。そして、当然公

3) 「即効マネジメント——部下をコントロールする黄金原則」、2016年、海老原嗣生

4) 「日本の経営(新訳版)」、ジェームス・C・アベグレン、山岡洋一訳

5) 「Japan as No.1」、エズラ・F・ヴォーゲル、広中和歌子・木本彰子訳

6) 「日本に学び、日本を超える セオリーZ」、ウィリアム・G・オオウチ、徳山二郎訳

7) 「研究開発人材のキャリア・ルートと人事管理」、2008年、本間利通、中本龍市

8) 「失敗の本質」、1991年、戸部良一、寺本義也、鎌田伸一、杉之尾孝生、村井友秀、野中郁次郎

9) 「新・生産性立国論」、2018年、デービッド・アトキンソン

務員であることも考慮に入れなければなりません。そこで、これらについて、(a) 人材育成及び (b) 適材適所という観点も踏まえつつもう少し見てみます。

### (3) ジェネラリストの養成・OJTによる人材育成について

先述のヴォーゲル氏の指摘によれば、これらの制度の中では、社員は会社の様々な部門で広範な経験を積み重ね、将来高いポストに就いたときに必要とされる協調性を身に付け、種々の問題に対して幅広い理解と適切な判断を下すことができるようになりますとされます。そして、日本の社員の多くが人事異動によりジェネラリストとして養成されることで、同じ企業で長くとどまり訓練・教育を受けられるので、技術革新により自分自身の担当業務がなくなることに悩んだり、新技術の導入に反対したりしないというメリットがあると指摘しています。つまり、「ジェネラリストであるからこそ自身の地位が特別の技術によって保障されているのではない」ということです。

経験を蓄積することの意義については、小池和男氏ら<sup>10) 11)</sup>の考察がさらに参考になります。それは、組織の各部署は互いに関連しているので問題が生じた際の分析やその問題解決には多様な経験と知識が必要となり、さらに組織自体も変化していれば今までのやり方が通用しないこともあるため、このような「不確実な問題をこなす技能」が求められているというものです。確かに仕事内容を通じて知見を蓄積することも重要なのですが、あらゆる仕事を経験することは不可能です。今後未知の問題への対応力を養うことを考えれば、今まで経験したことがない新しい問題に直面し、考え、解決したことが、知識自体の習得よりも重要になります。

そして、この技能の習得に関しては、多様な経験が必要とはいえ、異動先の仕事がそれまでの経験とあまりに異なれば習得すべき技量へのコストが大きくなってしまいますので、バランスを考慮した最適なキャリアの幅、つまり人事異動の幅が想定されます。小池氏は聞き取り調査とアンケート調査により、大まかに営業、人事、生産管理等に分けた「職能」

を基準にして、米国やドイツでも日本と同様に1つの職能のさらに限られた分野だけでキャリアを積むことは主流ではなく、1つの職能の中の様々な分野、または1つの職能を中心としつつも周辺の職能においてキャリアを積むことが優位であると指摘しています。こうした幅のある専門性により、不確実な問題への対処能力が高まるというわけです。これは主に (a) 人材育成の観点によるものです。

### (4) 遅い人事考課等について

さらに、小池氏らは早い昇進、遅い昇進（遅い人事考課）についても指摘しています。この違いは、不確実性をこなす技能を組織内の一部の者に求めるか、比較的多くの者に求めるかにも影響されます。つまり、組織の上層部だけで不確実な問題を対処するのであれば早い昇進が適しており、組織の様々なレベルで不確実な問題を対処するのであれば遅い昇進が適していることとなります。そして小池氏は、主に日本では「遅い昇進」、米国では「早い昇進」が採用されているとしています。これは上記(1)で紹介した、日本では組織の下部がイニシアティブをとって上部へ進言していくボトムアップ方式が採用されているとのヴォーゲル氏の指摘とも整合的です。ボトムアップ方式であれば、組織の下部も含めて様々なレベルで不確実な問題に対処することとなり、遅い昇進が適しているからです。また、遅い昇進によれば、長期に渡り多くの人に技能を習得させることで組織内の人材をより成長させることができ、さらに情報収集の期間が長くなることで人事選考の恣意性が低まる一方で競争度が高まるとともに、技能習得へのモチベーション向上が図られる可能性があります。確かに情報収集の期間が長くなれば、その人材にふさわしい仕事内容や役職を判断しやすくなり、個人にとっても組織にとってもメリットが増えそうです。業務を通じて、各自の適性を見いだせるという側面もあることから、(a) 人材育成のみならずその後の (b) 適材適所の配置も考慮した考えといえます。一方で、米独においては早い昇進が採用され昇進に差がつく時期が相当早い場合が多いようです。これによれば、限られた候補者により重要な経

10) 「ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較」、2002年、小池和男、猪木武徳

11) 「仕事の経済学(第3版)」、2005年、小池和男

験を多く積ませることができ、より強いリーダーを育成できます。

## 2.2 公務員のキャリア形成

ここで公務員のキャリア形成についてもみてみます。稲継裕昭氏<sup>12)</sup>は、やはり公務員においても幅広いジョブローテーションの中でOJTを積み重ねることで技能が熟練すること、日本型の遅い昇進が適合していることを指摘しています。つまり、今まで見てきたジェネラリストの養成と遅い昇進は国家公務員にも当てはまりそうです。国家公務員独自の要因であると考えられるものとしては、ジェネラリスト志向により政治的中立性、及びそれによる自律性を確保することも指摘されます<sup>13)</sup>。

こうして考えると、周辺業務や併任・出向の制度自体は日本の一般的なキャリア形成や、総合職の国家公務員のキャリア形成についての考えに合ったものといえそうです。ただ、特許庁審査官は比較的専門性や独立性が高い職種です<sup>14)</sup>。一般的な総合職の国家公務員と同じキャリア形成でよいのでしょうか。

例えば、裁判官には「判官交流」という人事があるようです<sup>15)</sup>。判事または判事補から検事に転官して、検事の身分で行政省庁に勤務することを指します。その多くを法務省で受け入れ、慣習的に局長などにも就いています。中にはキャリアのうちほとんどを行政官僚として過ごし、現場の裁判実務にほとんど携わらない裁判官もいるようです。実務と行政との間で経験を積んでいく点においては特許庁の審査官に非常に類似しています。また、外務省においても、日本外交推進の司令塔である外務本省における外交政策の企画・立案業務と、外交活動の最前線である在外公館における情報収集・分析、外交政策の実施との間で異動を繰り返すことを想定していま

す<sup>16),17)</sup>。これらの組織におけるキャリア形成と比較してみると、特許庁の審査官における併任・出向等を通じてのキャリア形成は、たとえ専門的業務を抱えた組織においても特別なものではないことが理解されます。

ここで、技官としてのキャリアパスについても考えておくべきでしょう。とはいえ、我々が知る限りでは特許庁審査官について言及した文献はほとんどなく、多くの文献において土木技官や医系技官等についての分析がなされています<sup>18),19)</sup>。新藤宗幸氏<sup>20)</sup>は、やはり土木技官や医系技官に言及しながら、技官はそのバックグラウンドから専門分野においては官庁の内外に強固なネットワークを構築し、それが事務官との決定的な違いであり、技官と事務官とが互いに棲み分けることで特定の専門分野における技官のイニシアティブが形成されると分析しています。この点は(b)適材適所の機能に通じます。

### Point

- ▷ 欧米のジョブ型と比較して、日本の雇用システム（日本的経営）はメンバーシップ型であり、定期的な人事異動とその際のOJTにより種々のスキルを習得。
- ▷ メンバーシップ型における人事異動では、バランスを考慮したキャリアの幅（専門性の幅）の最適化により、不確実な問題への対処能力が高まる。
- ▷ 日本的経営は遅い昇進（遅い人事考課）により、不確実な問題をこなす技能を組織内の比較的多くの者に求める。
- ▷ 審査官を含む公務員のキャリア形成においても、ジェネラリスト養成（幅広いジョブローテーション）、遅い昇進等、日本的経営の特徴が存在。

12) 「日本の官僚人事システム」、1996年、稲継裕昭

13) 「現代日本の官僚制」、2016年、曾我謙悟

14) 特技懇No.253「審査官の矜持」、2009年、澤井智毅、大熊靖夫、道祖土新吾

15) 「幹部裁判官はどのように昇進するのか」、西川伸一

16) 「戦後日本における外務官僚のキャリアパス—誰が幹部になるのか?—」、2011年、竹本信介

17) 外務省 総合職採用案内、<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000099832.pdf> (2019年3月21日アクセス)

18) 「公務員制度と専門性—技術系行政官の日英比較—」、2008年、藤田由紀子

19) 「霞が関の隠れたパワー 官僚技官」、2002年、西川伸一

20) 「技術官僚—その権力と病理—」、2002年、新藤宗幸

### 3 周辺業務及び併任・出向の意義と期待

これまでの整理を踏まえ、審査官が審査業務に従事する時間を削ってまである程度の幅の技能習得のために周辺業務や併任・出向に時間を費やすメリットやその課題などをもう少し具体的に考えてみます。

#### 3.1 特許審査官の業務

##### (1) 審査と周辺業務及び併任・出向について

審査官のキャリアパスを例にとりながら、審査官が経験する審査業務についてみていきます。

例えば、入庁後ある審査室で審査官補として審査を始めます。そして、担当する技術、関連法規・条約、審査基準、特許分類、先行技術調査、対話型審査など、審査実務に関連する多様な知識・スキルを習得した上で、審査官に昇進します。その中では、特許性の判断等の審査実務だけでなく、審査を円滑に進めるための周辺業務（特許分類の整備、技術動向調査の実施等）も審査官が担うことになります。

その後、キャリア形成の一環として、さらなる周辺業務を担当したり、併任・出向をしたりします。併任・出向業務は、円滑な審査業務のためのバックオフィスの審査関連業務、知財施策の立案や国際交渉等の多岐な業務が存在し、また、課室長、課長補佐、係長など種々の職位で職務にあたりますが、情報系（検索・情報システム等）、国際系などといった各自の軸を持ってキャリア形成する場合も多いようです。

##### (2) 周辺業務及び併任・出向業務で得られるスキルとは

それでは、周辺業務や併任・出向で得られるスキルとは何なのでしょう。今までの整理を踏まえつつ、(a) 人材育成及び (b) 適材適所の観点に立ち返って考えてみます。

(a) 人材育成という点からは、平成26年度から平成27年度にかけて人事院が開催した「公務におけ

る人材育成・研修に関する研究会」の議論が参考になります。同研究会の報告書<sup>21)</sup>では、人材育成の中心はやはりOJTであるとしつつ、専門知識等による自負を持ち様々な利害関係の中でも国益を実現するために自らの役割を全うしようとする気概や、多様化した職場環境をマネジメントして業務を遂行する能力といった能力・資質の向上が必要であると言及されています。したがって、周辺業務や併任・出向においては、自身が携わる業務の専門知識やさらには行政官としての一般的な知識だけではなく、組織内外での調整や人脈形成など不確実な問題をこなす能力の習得が重要であるといえます。また、平成29年度に経済産業省が提唱した「人生100年時代の社会人基礎力」<sup>22)</sup>における「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力（12の能力要素）をベースとしたスキルなどにも着目すべきでしょう。このような能力は一般にはマネージャーとしての能力と捉えられがちですが、それだけではなく、現場での改善提案が実務面で反映されて良い循環ができていくようなボトムアップ型の組織にあって、各人にも求められるものです（これをいわゆる「リーダーシップ」と捉えることもできますと考えられます）。

(b) 適材適所という点からは、周辺業務や併任・出向のうち主に審査に関連する業務については、審査実務自体が専門的、独立的であるので、その運用に関する審査関連業務（例えば、審査関連施策の企画立案や、審査推進業務等）についても審査官自らが自律的に行い、審査官としての知識や立場を前提に適所に配置されることになります。そうであればこの観点からも、審査官全体にはスペシャリストとしての資質とともに、ある程度のジェネラリストとしての資質も求められるはずですが、いうまでもなくスペシャリストとしての資質は専門的、独立的な審査実務に直接的に資するものです。一方で、ジェネラリストとしての資質は、幅広い職務経験及びそれによる技能習得によって得られ、究極的には専門的、独立的な審査業務の運営を行うためのもので、同じ

21) 「時代の変化を踏まえたこれからの人材育成」、<https://www.jinji.go.jp/kenkyukai/kensyu/honbun.pdf> (2019年10月19日アクセス)

22) 「我が国産業における人材力強化に向けた研究会-報告書」、<https://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/index.html> (2019年9月1日アクセス)

く専門性、独立性に資するものです。要はこれらのスペシャリストの資質とジェネラリストの資質とはいずれも審査業務の運営のために、組織としてみれば相互補完的に、個人レベルでみれば役割分担をして機能を発揮することになります。

冒頭にも述べた通り審査官のキャリアは多種多様であり、周辺業務や併任・出向を多く経験する者もいれば、審査業務を中心にキャリアを形成する者もいます。そして、そのキャリアの積み重ねは、各審査官を形成する個性の一つであるとともに、組織の中で強く必要となる多様性の一つでもあります。大切なことは、それぞれが直面した課題にどのように向き合い、何を身につけ、その経験をどのように活かすかという、主体性ではないでしょうか。それによって、個人はスキルアップを図ることができ、組織はより一層活性化していくと考えられます。つまり、多様な人材が集い、それぞれが主体的に能力を発揮できる組織では、様々な問題に気づき、それに対応する能力が生まれ、組織の強みが増していくはずで

### 3.2 激しい環境変化の中で、今すべきこと

特許庁ではこれまで、審査順番待ち期間の長期化など、様々な難しい局面を乗り越えてきましたが、それはトップマネジメントの強いリーダーシップ、そしてボトムアップ型での施策立案の両方が機能し、組織が一丸となって取り組んだからこそその成果だと考えられます。

現在、「知的財産立国」<sup>23)</sup> が言及されてから15年以上が経過し、当時に比べて審査官が活躍する場面も増えているように感じます。そして、その経験による技能の蓄積も増え、今後さらなる多様な場面での活躍も期待されているはずで

の変遷を提唱するワークシフト<sup>24)</sup>、学び直しを含めた主体的なキャリア形成<sup>25)</sup>、人生100年時代構想<sup>26)</sup> やそれも踏まえた人材マネジメント<sup>27)</sup> など、不確実な未来に対して働き方やキャリア形成の在り方についても多様な視点から議論がなされています。雇用環境や労働市場の柔軟化を主張する意見も多くなっているように感じられます。自律的なキャリア形成、多様なキャリア機会の提供といったこれまでの典型的な日本的経営とは異なる種々の方向性も提案されています。実際に特許庁内においても、働き方や個人々人のモチベーションが多様になる中で、各審査官の審査業務、周辺業務、併任・出向業務といった各業務への関わり方は、今後より一層多様性が増えていくでしょうし、また、新時代の特許庁に向けた検討WG<sup>28)</sup> でも今後の組織の在り方などをボトムアップ的に考える取組が出てくるなど、変化に対応する新たな動きも加速しています。

そのような働き方の変化・多様化、激しい環境変化を踏まえて、知財システムの在り方、特許庁という組織の在り方、また各審査官の在り方という不確実な問題も真剣に考えてみていいかもしれません。そこで重要となるのは、各審査官が役職や担当にとらわれることなく、自身の経験やスキルを活かし、能動的に考え続け、議論し合うことではないでしょうか。

#### Point

- ▷ 周辺業務及び併任・出向の経験は、行政官としての知識・スキル等習得の機会だけではなく、不確実な問題をこなす能力の習得の一助。
- ▷ 全ての業務において、主体的な行動がスキルアップ、スキルを活かした組織の活性化という面で重要。
- ▷ 環境変化の中で、審査官それぞれが能動的に考え続け、議論し合うことが重要。

23) 「知的財産戦略大綱」(2002年7月3日)、<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki/kettei/020703taikou.html> (2019年4月14日アクセス)

24) 「ワーク・シフト—孤独と貧困から自由になる働き方の未来図〈2025〉」、2012年、リンダ・グラットン

25) 「The Future of Jobs 2018」、2018年、World Economic Forum

26) 「人づくり革命基本構想」、2018年、人生100年時代構想会議

27) 「変革の時代における人材競争力強化のための9つの提言」、[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinzai\\_management/20190326\\_report.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinzai_management/20190326_report.html) (2019年5月11日アクセス)

28) 特技懇No.294「新時代の特許庁に向けた検討WGの活動内容の紹介」、2019年、後藤泰輔

## 4.最後に

本稿の執筆にあたっては、大変多くの方々からご意見をいただきました。この場を借りて感謝申し上げます。

なお、本稿は筆者らの個人的な見解であるとともに、特許庁職員が一般に知り得る情報から考察したものです。

### profile

小河 了一 (おがわりょういち)

平成19年4月 入庁(審査第二部繊維包装機械)  
平成22年4月 審査官昇任  
平成24年4月 総務部企画調査課  
平成25年4月 審査第二部自動制御(流体制御)  
平成26年7月 文部科学省産業連携・地域支援課  
平成28年7月 審査第一部調整課  
平成29年7月 米国コーネル大学客員研究員  
平成30年7月 審査第二部運輸(車両制御)

### profile

中野 裕之 (なかの ひろゆき)

平成20年4月 入庁(審査第二部生産機械)  
平成23年4月 審査官昇任  
平成26年7月 審査第二部審査調査室  
平成27年7月 審査第二部繊維包装機械(包装容器)  
平成27年12月 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局  
平成29年7月 英国インペリアル・カレッジ・ロンドン客員研究員  
平成30年7月 審査第二部運輸  
平成31年5月 調整課審査企画室

### profile

八木 敬太 (やぎ けいた)

平成21年4月 入庁(審査第二部生産機械(加工機械))  
平成25年4月 審査官昇任  
平成26年7月 審査第一部調整課品質管理室  
平成27年7月 審査第二部医療機器(治療機器)  
平成28年4月 経済産業省製造産業局宇宙産業室  
平成30年7月 審査第二部熱機器  
平成31年1月 ドイツ航空宇宙センター客員研究員