

## 座談会

## 特許事務所における人材育成

開催日 平成 24 年 9 月 28 日  
 出席者 恩田 博宣 (業) オンダ国際特許事務所会長  
 石川 泰男 (業) インテクト国際特許事務所所長  
 龍華 明裕 RYUKA 国際特許事務所所長  
 米国カリフォルニア州弁護士  
 岩永 勇二 平田国際特許事務所副所長  
 司会 木村 昌人 広報センター会誌編集部 副部長  
 サポート 梶川奈穂子 広報センター会誌編集部 委員

## 目次

1. 出席者自己紹介
2. 座談会を始めるに当たって
3. 効果的な OJT を探って
4. 育成と評価について
5. 事務系の人材育成
6. 情報の共有化
7. 実務経験等の有無の観点から
8. 明細書作成とセンスについて
- 9.モチベーションと海外研修について
10. 語学のスキルアップ
11. 適材適所

## 1. 出席者自己紹介

【木村】 早速、パテント 1 月号の座談会、特許事務所における人材育成というテーマで始めさせていただきたいと思います。

まず、自己紹介からお願いしたいと思います。最初に私から自己紹介させていただきます。私、本日の座談会の司会を担当させていただきます会誌編集部の木村昌人と申します。北村国際特許事務所に勤務しております。弁理士登録は平成 18 年で、今年で 7 年目になります。入所以来国内案件中心で、ここ数年ぐらい前から外国案件も携わるようになりました。なかなか日々の業務が忙しいので、自分が成長しているのかどうかというのがわからずに今までやってました。今回はそういった疑問を持って人材育成というテーマを立てたので、



果たして自分は育っているのかというところを振り返られるような、そんな意見をいろいろ皆さんに聞けたらいいかなと思います。今日はどうぞよろしくお願いします。

【石川】 インテクト国際特許事務所所長の石川です。とにかく教えるのが好きで、30 年近く受験生の指導をしていたのですが、最近は受験生の指導は引退をしました。今、事務所の所長ということなのですが、パートナー制をしておりますので、今はあまり事務所には出て行く必要はなく、実際に開発者として新しい技術を研究しています。よろしくお願いします。



【木村】 よろしくお願ひします。

【恩田】 岐阜から参りました恩田博宣です。オンダ国際特許事務所で息子が所長になりましたので、私は一応、会長ということになっております。弁理士登録の話がありましたけれども、私の弁理士登録はたしか昭和 41 年で、今昭和 87 年ですので、45 年以上になります。もう 73 歳の高齢なんですけれども、250 人がやる仕事の全ての書類を今でも全部見ております。拒絶理由から出願される書類から、あらゆる書類です。だから、1 件 30 秒もかからずに見るわけですが、趣味としては、10 行以上の長い第 1 クレームがあった場合、所員に会長の所へ来てもらい技術を説明させて、その目の前で書いてやる。第 1 クレームをです。『ほら、6 行で書けるじゃないか』というようなことをやっています。いささかじいさん趣味といひますか、それを得意としてやっていますが、だから、私の人生という仕事のはかは、ゴルフ以外は何もな



いということをやっております。また後でいろいろ話させていただきます。

**【梶川】** 広報センター会誌編集部第5班班員の梶川奈穂子といいます。私は大阪の深見特許事務所に所属しております。専門は商標です。仕事の内容は6割から7割が海外案件で海外が非常に多いのですけれども、合格は平成17年度で、今年で8年目になります。今日はそうそうたる先生方のお話を聞けるということと、私自身はほとんどOJTで育ってきたので、それ以外にどういう人材育成というのが実施されているかなというのにとっても関心を持っておりますので楽しみにしております。どうぞよろしくお願いいたします。

**【龍華】** RYUKA 国際特許事務所の龍華です。どうぞよろしくお願いします。私は石川先生に弁理士の勉強でお世話になり、それから、特許事務所経営については恩田先生にいろいろとご教示いただきました。そういったことから、ここで話させていただくのは大変おこがましく感じております。ただ、経営や教育の苦勞もしましたので、そういった経験か



ら少しでもお役に立てればと思っています。

私は大学時代に塾をつくりまして、そのとき経営が非常に楽しかったんです。生徒たちの成績が上がっていった。だから同じイメージで特許事務所をつくりたいと思いました。ただ、塾と特許事務所とは相手が違うわけですから、塾の延長ではうまくいくわけもなく、そういったことも後でご紹介させていただければと思います。

**【岩永】** 平田国際特許事務所の岩永と申します。平田事務所というのは、今、全部で30人弱ぐらいで、弁理士10人ぐらいの規模の事務所です。私自身は大学を出てから7年半ぐらい企業で特許担当者として仕事をしまして、その間、7回ほど弁理士試験を受けました。2000年に合格して今年12年目です。事務所に移って12年目ということです。



今日は私、学校教育における知財人材教育についての話をしたいよということだったのでお引き受けしたのですけれども、そういうことでもないようなので、今日は私、主に聞き役として勉強させていただけ



たらなと思っております。よろしくお願いいたします。

【木村】 岩永先生には、大規模事務所での育成の話と、中小規模の事務所での育成という観点から比較したときに、いろいろご意見をいただけたらいいかなと思っています。また後ほどよろしくお願いいたします。

【岩永】 わかりました。

## 2. 座談会を始めるに当たって

【木村】 まず、本格的な話に入る前に今回の座談会の趣旨について説明させていただきたいと思います。当初、パテント1月号の特集のテーマとして、知財の展望というテーマを設定しておりました。これは知財立国を目指す戦略大綱が発表されて10年がたって、じゃあ、今後、日本はという方向に向かうのだろう、日本の知財はどうなっていくのだろうという、何か漠然としたテーマを設定して内容を検討していたのですが、その検討の中で、その知財立国を担う人材って、確かに数は増えていっているんでしょうけれども、その人たちの育成については、内容的にはどうなのだろうかという話が出まして、じゃあ、そういった具体的な話にしたほうが記事として成立しやすいのではないかなということで「知財における人材育成」という特集テーマにしました。

この座談会では、その中でも特許事務所でどんな教育をしたらいいのかとか、特許事務所でどんな人材育成が行われているのかというところをご紹介しながら、そういった人材育成をするに当たっていろいろな問題があると思うのですけれども、それらの点についても意見交換をしていただき、パテント誌の読者の皆さんに特許事務所で人材育成をするときの参考の情報、あるいは何らかの指針になるような記事を提供できればいいかなというところを狙っております。

では、お手元のタイムテーブルにのっとって、まず項目1の特許事務所における人材育成の実態についてということで、具体的に先生方の事務所ではどんな人材育成をされているのかお聞きしたいと思います。例えば私が勤務しております事務所では、基本的にはOJTです。時折所内で集まって研修をしたりとかいうことはやっております。そういったところで、今日お集まりいただいた先生方にどういった研修、所内の育成のシステムがあるのかご紹介いただきたいと思います。

ます。どなたからいきますか。龍華先生、どうでしょうか。すみません、今、目が合ってしまったので。

【龍華】 私たちの事務所の教育の仕方は、恐らく少し変わっています。何しろ、端から端までそれぞれの業務でディスカッションをすることを大事にしています。なぜかといいますと、これは事務所が目指す方向によると思うのですが、私たちの事務所は、発明者とディスカッションをして、発明自体を展開することを一番大事にしているんです。技術と法律の2つを融合したコンサルタントの集団が私たちの目指している形です。

コンサルタントという言葉は抽象的ですが、実は特許事務所でなければできないコンサルティング業務はたくさんあります。例えば技術者が、センサーを移動しようとしているときに、センサーではなく測定対象を動かしてもいいんですかと質問する。そういう反応を、特許の経験者は行える場合が多いと思います。しかしこういう思考パターンを発明者はなかなか持っていないんです。そうすると、発明者が持っている技術の知見と私たち特許のプロが持っている発明の展開についての知見を上手に融合していくことで技術は更に発達します。このようにディスカッションによって発明、あるいは技術自体を探究し、掘り下げることを目標としたときに、事務所の教育体制もその方向を向いてきます。

具体的には提案書をいただいて特許を出願する、そして拒絶理由が来て応答する、それら全部の業務を2人以上で行います。2人でそれぞれのフェーズでディスカッションを重ねるんですね。そうしますと、1つは今日のテーマの指導になるのですが、指導するほうにも説明能力が養われます。相手が言ったことが何かおかしいと思うときに、そのおかしい点について相手に気づきをつくらないとならない。じゃあ、どこから質問を投げていくか。そういった対応の仕方は、発明についてのディスカッションを発明者で行うときと非常に似ているんです。後輩を教えることと、教えることを通じて、その教える人がディスカッション能力を深めること。その両方を目的として、ディスカッション中心の育成を行なっているのが私たちの特徴です。

【木村】 今お話しいただいたディスカッション形式は、OJTの中でそういった流れでやっておられるということですが、例えば定期的な研修とか、そう



いった面ではどうでしょうか。

**【龍華】** まさに今も1つの研修プロジェクトが走っています。今のプロジェクトでは毎週火曜日の朝、就業時間の前に、あるお客様の特定の技術について相互に技術説明会を行っています。その時期によっていろいろなプロジェクトが起きています。あるときは明細書の書き方について、あるときは文章の書き方について。これらはOFF-JTで行いますが、どちらかというとOJTのほうが私たちの教育のメインになっています。

**【木村】** では、恩田先生の事務所ではこういった取り組みがございませうでしょうか？

**【恩田】** いきなり何かOJTのところに入ってしまったのですが、企業はトップの力量以上に大きくならないという話があるじゃないですか。特許事務所である以上、明細書のスキルを上げなきゃいかんし、図面のスキルも上げなければいかんし、特許法などを含むいわゆる法律もよくわからなければいかんのですね。そのほかに自己啓発というか、その人の人生がうまくいっていなかったら、特許事務所で明細書を書けといったってあんまりいい明細書を書けないのではないかなという思いが私は非常に強いのです。新入社員が入ってきますと、まず、法律研修を1カ月間やるのですけれども、それと同時に私どもで自己啓発のプログラム、これは要するに人生どうやったら成功するかというようなプログラムなんですけれども、これを14週間かけてやるようにしています。全人格的な教育も非常に重要だと思います。

個々の教育も必要ですけれども、普通、例えば明細書を書く能力が非常に高いという人は、それを部下なり、同僚に教えてしまうと自分の地位が相対的に下がっていくものですから、あまり教えたがらない。特に私どもの事務所などCADで図面を書いているのですけれども、スキルの高い人たちは教えたがらない。それを何とか解決しなきゃいかんということで、私どもは26年前からQCサークル活動を行っています。QCサークル活動と言えば、普通、物づくりの現場で行われる活動ですけれども、これを事務に取り入れたのです。例えば図面の能率を上げようではないかという、同じ線を書くにも使うコマンドがいろいろあって、AさんとBさんでは違う。調べてみるとAさんのほうが一番早いということになったら、全部右に倣えでAさんのやり方に取れんさせます。

全体として図面の能率が3割も4割も上がってくるのです。QCの活動というのは全体が団結して、みんなで伸びようというような考え方が非常に強くなりますので、明細書1つ書くにも、例えば「効果の書き方というのはどうしたらいいだろうか」ということをやると、みんながディスカッションして、「これがいいよ」ということになります。そうすると、全部その書き方に取れんしていくというようなことになります。組織全体を伸ばしていくというようなことを考えると、個々の教育も、スキルアップの教育も重要なものだけれども、私としては、自己啓発的な教育の重要性というのは特許事務所にとって絶対無視できないだろうと考えます。

私どもは、そのほかに理念的な教育をやるために、要するに事務所のポリシーを教育するというようなこともやっています。100項目の理念を記載した手帳をつくりました。これは京セラの稲盛さんのやり方なのですけれども、日航があつという間に再上場を果たしましたが、あそこへ持ち込まれたのがやっぱりフィロソフィーと言われる理念でした。それを日航の社員に教育し浸透させたのです。それと、もう一つは要するに売り上げ最大、経費最小という考え方が根本になっているんですね。そのような考え方を取り入れまして、100項目の理念をつくって、これを輪読する。物の考え方を正しい方向といいますか、統一していくというようなことが非常に重要だと思います。

そのほかに、これも京セラのやり方なのですけれども、アメーバ経営といいまして、各グループごとに採算が合っているかどうかというのをビシッと出す。それを月1回、発表会をやりまして、発表する。そうすると、他のグループがどういう経営の仕方をしているかということを全グループが理解します。そういうことでマネジャーを育てていくというようなこともやっております。あまり長くしゃべるといけませんので、この辺にしておきます。

**【木村】** 今お話に上がった中に自己啓発のシステムと、あとQCサークル活動をやっておられるということと、あと事務所全体としての理念、フィロソフィーをまずは確立して、皆さんにそれを浸透させているということですか？

**【恩田】** そうですね。

**【木村】** アメーバ経営では、採算をはっきり示すことで部門ごとの透明性というのを実現しているわけで

すね。

【愚田】 そう、グループごとの採算をばっちり出すのです。

【木村】 それぞれについて用意した項目に絡むことがいっぱい出てきそうなので、また後ほど詳しくお話を聞きたいと思います。

【愚田】 はい。そうですね。

【木村】 では、石川先生の事務所ではどのような人材育成をされておられますか？

【石川】 弁理士としての能力といいますか、それはどういうものがまず必要なかというふうに考えてみますと、発明を創出するときの手助け、先ほど龍華先生がおっしゃっていましたが、発明者の話を聞いて、そこに技術的な知識、弁理士としては浅く広くということで、いろいろな知識を持っていますから、話を聞いたときにそれを膨らませてやるということが非常に重要だと思うんですね。ですから、必ず複数で聞いて、そのときにこれに付加するところ、あるいは足りないこととか、指摘することですね。やっぱり技術的な知識というものは一番大切で、発明者は法律的な部分がちょっと弱いですし、あるいはこんなことが権利になるのかというようにほんとうはパテントになるのにそれを気づいていないという部分があったりします。そういうようなことで必ず複数で聞いて、何が足りないかを一緒に検討するというような具体的な教育を行っています。

次に、いい権利をとるとというのがまた1つの仕事であって、そのためにはいい明細書を書くことです。従来技術をしっかり把握して一発でパテントになるような、そういう書類をつくるというのは、これも教えなければいけないし、時間もかかる話なのですが、上りが必ずその書いた明細書をチェックすることですね。更に中間処理、審判とか、そういうふうになってくると結構コツが要りますけれども、そのときにまずグチャグチャ言わないで、とにかく審判官に会いに行っちゃえというように、顔を見たら物事は解決するということを教えています。とにかく会いに行け。全くだめでない限り、審判官が会うといったら、これは丸よと。ごちゃごちゃ書類でやっても解決しないから、まず行けというようにところを指導しています。いい権利をとるコツです。

それから、次に、権利の活用という部分がありますよね。権利を活用する。実施権の設定の契約書を書く

とか、あるいは侵害訴訟というようにところでお客さんが相談に来たら、要するにそのときにある程度勝てるか負けるかというようにところは、時間が二、三日あったら大体わかるんですね。勘で、あ、これはいけるな、いけないな。そのときにお客さんにだらだら、だらだら返事をするな。負けたら、このお客さん来なくなるというような、そういう覚悟で話をしろと。だから、これは60%いけます。間違っただけいいんですよ。人間ですから。間違ってもいいから、はっきり要するに自分の思うことを言って、これは負けるからやめなさい。負けるからこうして、いわゆる和解にせなさいとやって、そういう明確な指示、指揮をやはり与えなければいけない。そのときには度胸を決めろと言っているんです。度胸を決めてそういうふうにしろと言うと、意外とそうになってしまうものなので、だから、ぐずぐず、ぐずぐずわからん、わからんというような、そういう態度が一番悪い。弁理士としてですね。そういうようなことで指導をしています。

【木村】 ありがとうございます。基本的には発明の発掘から権利の取り方や活用までいろいろな事をOJTで先輩による指導でゆっくり時間をかけて育てていくという感じでしょうか。

【石川】 ええ。

【木村】 はい。わかりました。岩永先生の事務所ではどんな感じで所員さんの育成は行われていますか。

【岩永】 うちの規模が小さい方なので、やはりOJTが基本ですね。人材育成という点では、体系立って研修システムがあるというわけではなくて、所長が自分の考えを、例えば、進歩性というのはこうあるべきだとか、そういう話が1時間ぐらい不定期にあったり、あるいは所長が外部で行ったセミナーの話を内部でやってくれたりとか、各人が担当して、失敗例、成功例を順番に発表していくとか、判例研究もたまにあったりとか、外国関係の法律の研究会も、あれは毎月やっているのかな、結構、ばらばらとはあります。初めて入所した人に対しては、基本的にはOJTで先輩が半年ぐらいみっちりずっとくっついて出願系、中間系と仕込んでいく。

即戦力が入ってきた人は基本的に即戦力としてやって、先輩がつくというわけでもない。所長はやっぱり見ますけれども、基本的に各人が各人で勉強しましょうということですかね。

### 3. 効果的な OJT を探って

【木村】 それぞれお聞きした中で特色あるお話など出てきたのですけれども、多くの場合、OJT で育成は為されるということなのですね。タイムテーブルに従いまして、2 番目のテーマとして OJT について深く掘り下げて意見交換したいと思います。龍華先生のところで必ずディスカッションを踏まえて進めていくということなのですが、それはつまり、例えば 1 人でやるところを 2 人でやるということになりますよね。当然、その質は上がると思うのですが、そこに投資する労力もかかるわけなのですが、その点のバランスみたいなものはどのようにお考えですか。

【龍華】 そこではやはり恩田先生がおっしゃられたように、価値観が必要です。明細書をたくさん仕上げ「今年」の売り上げを大きくすることが組織の目標となったときには、ディスカッションにみんなを巻き込むことは大変難しいです。特に経験者は人のためにそれだけの時間を費やしたくないと思うかもしれません。ですから発明者と対等に話し発明の創出を助けるコンサルタントになるのだという目標を、ほんとうに事あるごとに、機会があるごとにずっと言い続けているんです。

技術者をきちんとサポートできるコンサルタント的な弁理士になりたいという人はいますから、そういう人たちが少しずつ増え、一部の人がパートナーに育ちました。最初は私がディスカッションをしていましたけれども、今はパートナーたちがディスカッションを進めてくれます。これを支えているのは、パートナーが目指している自分、パートナーにとっての究極の自分のイメージです。それによってディスカッションが成り立っています。

【木村】 そういう意味では、恩田先生が先ほどおっしゃっていた理念を所員の皆さんが共有していると、そういったディスカッションに対しても皆さん前向きに、要は自分の時間を割いてでも、そういう指導の意味も含めて常にディスカッションしながら進めていくということが前向きにできるという、そんな感じですよね。

【龍華】 はい。

【木村】 恩田先生にぜひお聞きしたいのは、理念をいかにして所員の皆さんに伝えていくかなんですけれども、その辺如何でしょうか？

【恩田】 さっき言いましたように向かうべき方向を

示した理念を 100 項目つくりました。これは所員がつくったのです。私どもでは毎週月曜日に朝礼をやっていきます。東京、大阪、岐阜のオフィスをテレビ会議でつないで、全員が聞けるようにしてやっているんですけれども、そこでは理念的なことが所長、会長からどんどん話されるわけですね。いろいろな話をしますけれども、所員によって 100 項目の理念がつくられてみると、朝礼で出てきた話がほとんどこの理念の中に入っているのです。だから、朝礼で話をするときごく浸透していきますし、朝礼というのは、そういう意味で非常に必要なのです。250 人の人間が 15 分の朝礼をやったらすごい時間を食うわけなのですが、それでも必要だと思います。そして、この理念手帳を全員が持っていて、1 週間に 2 回ずつどこかを読んでコメントをするということをやっていますので、長くやっているとかだんだん浸透していくのではないかと思いますね。

QC など、そういう浸透するというものについては非常に役に立つのではないかと思います。QC ではテーマは何でもやります。単に改善だけではなくに、例えば時間がかかる事務所パンフレット作りを自分のところでやってしまったりします。「この企業の技術は難しいから勉強しよう」ということで、そのグループで 6 カ月間を、1 サイクルとして、勉強会をずっとやる。それも QC サークルのストーリーに乗せてやります。そういうふうなやることによって理念的なものの浸透というのは結構図られると思うんです。QC はものすごい時間を食うわけですね。だから、「QC が嫌だから、事務所をやめる」と言って近所の事務所へ移った人も何人もいます。それでも事務所としては QC をやめませんでした。途中でやめようと思ったことが何回もありましたけれども、今となるとかなり効果も上がってきて、「もう QC やめちまえ」という人は事務所内にあんまりいないのではないかなと思います。

【木村】 それは QC をやることの意義というか、理念をわかっている人が増えてきたという、そういう感じでしょうか。

【恩田】 まあ、そうですね。事務、販売、サービス部門の QC の全国大会が始まったんですね。2008 年から私どもも出るようになりまして、全国大会で 2 回も優勝していますので、そういう効果を見るとやっぱり QC は必要なと思います。それで、実際やってみると、夜 10 時までやらなきゃ終わらなかった事務の



業務が少し改善されて、夜9時で業務が終わるようになる。8時になる。ああ、6時半になったねというようにことも起こりました。そうすると「やっぱりQCは忙しくてもやらなきゃいかんね」というようなことになってきます。ですから、私は特許事務所で、もう5人以上の組織があったら、QCサークル活動というのは非常に効果があるのではないかと考えます。

要するに改善効果だけではないに、思想統一と言ったらちょっと言い過ぎかもしれませんが、みんなが一緒にやって事務所全体を盛り上げるという意味では非常にいいかなと。でも、「QCをやれ」と言うグループによってはおざなりな課題を選んで、時間をできるだけかけないでちょろちょろとやるグループが必ず出ます。うちは36グループあるんですけども、そのうち良いグループというのは上位15グループまでぐらいに最近増えましたけれども、あとはあまり効果がない活動をする。嫌でしょうがないという人も多分、中にはいると思います。

**【石川】** 先生のところ、何年ぐらいずっとQCをやっているんですか。

**【恩田】** 今年で26年になります。

**【石川】** それを26年。

**【恩田】** 途中でQC継続についてアンケートをとったら、「こんなのやめちまえ」という意見がものすごくあった。「QC活動の時間を使って明細書を書いたほうがどれだけもうかるか」という意見があったですよ。でもQCでは特に事務系統の改善効果というのは大きいですね。

**【木村】** アンケートというのは定期的にとられたりされているわけですか。

**【恩田】** いや、1回とったんですけども、QCに対して反対が多かったんで、それ以後、絶対アンケートをとらないようにしています。

**【木村】** 理念を所員の皆さんにわかってもらうためには、所員の皆さんが何を考えているかというのを把握することも必要だと思うんですけども。

**【恩田】** そうですね。まだいろいろやっているんですけども、コミュニケーションセミナーというのがありまして、これは基本的にはコミュニケーションをよくして所内の活性化を図ろうというもののんですけども、仕事の上でどういう問題があるかとか、あるいは感動的な映像を見て来て、その感想を話し合うとか、自分の生い立ちについて話すとか、そういうプロ

ジェクトがあります。そのようなことを話すことによって、全然別のグループの別の仕事をやっている人とのコミュニケーションがよくなる。「えー、あの人、そんな人だったんだ」というようなこともあるのです。

そんなことで他人の考え方もわかってきます。QCでは、課題を決めるときにはトップがちゃんとチェックする。安易な課題が選択されたときは、こちらも留意しておいて、この課題をやってほしい、と指示します。できるだけ解決しなければならない重要課題を与えるようにしています。又、できるだけ現場の考え方も吸い上げるようにしています。グループごとのディスカッションも必ずやる。もう少し言いますと、アメバ経営では、月に1回、経営会議というのがありまして、グループ長が全部出てきて、前月の成果について報告をするとともに、どういう問題が起こったかとか、どういうミスが起こったかとか、どういういいことがあったかとか、お客様の誰にどう褒めてもらったかとかというような報告が全部出てきます。またその経営会議の報告をそのグループ長が部門へ帰ってやりますので、そこでもコミュニケーションがある程度できているかなと思います。

**【木村】** コミュニケーションの活性化というのは、特許事務所にとって結構大事だと思うんです。特許事務所って、私、入所したときに思ったんですけども、みんな自分のパソコンに向かって黙々と仕事をしているので、隣の人が何をしているかとか、事務の人がどんなことをやっているのか、自分の仕事がどこから流れてきてどこへ回って、どうなっているのかというのが最初はほんとにわかり難くて、自分の仕事の位置づけで、自分が仕事をどう処理したらどうなるのかといった反応とかが中々掴み取り難かったです。だから、そこでやはりコミュニケーションの活性化のために何か仕事以外のところでも、先ほどの感動的な映像を見ていろいろ意見交換するとか、そういったところは非常に興味深いなと思って今お聞きしてました。そのような試みは事務所の規模が大きくなってきたときに何か問題が出たことがきっかけだったのでしょうか？

**【恩田】** コミュニケーションセミナーというのをどこかの会社から売り込まれて、ああ、それではやってみようと思ったんですけども、これはそんなに長くやっていません。まだ2年かそこらです。評判を聞いて

てみるとそんな悪くないですね。けども、時間を使うので、もうやらなきゃいかん仕事がいっぱいあると、みんなイライラしていますね。早く自分の席に帰りたいと。

#### 4. 育成と評価について

【梶川】 すみません、ちょっと質問なんですけれども、OJTの話に若干戻りますけれども、最初の先生方の質問で、どういう人材育成をされているかということとも関係して、OJTをしていて、複数体制で案件に取り組まれているという場合が多くてというふうに話を伺っていたんですけれども、私も日ごろどういふふうになっているのかな？と思うところがあります。というのは、私は雇われの側で、私はOJTでずっと育ってきて、実際に事務所に入ったときは師匠みたいな人がいて、しばらくその人に育ててもらってという感じだったんですけれども、OJTで特に大きい事務所になってくると、その個々の成長、下にいたときの個々の成長というのが上のほうにどのように上がっていくんだろうというのは常に疑問に思っていて、所員数が多くなればなるほど、恐らく恩田先生は全ての書面をごらんになっているということだったので、個々の成長というのはそれで把握されているのかなとちょっと思ったりもしていたんですけれども、OJTをして細分化して、複数体制だけれども細分化して案件に取り組まれているときに、個人、個人の成長というのはどういふふうに見えていくものなのかなというのが、ちょっとご意見をいただければいいなと思っています。

【龍華】 私たちの事務所では、キャリアプランを明示し、それに沿って、昇給、昇格をしています。昇格により、上からも、また本人も、自分が成長した事を確認できます。

【木村】 格付のようなものですか。

【龍華】 そうですね。パートナー、ジュニアパートナー、リーダ、アソシエート、エンジニア、トレーニーの6段階があります。

自分が成長したことを自分もわからなくなってしまうことって多いんです。そうすると、ほんとうは過去の成長を成功経験として自信を持って次に進んでほしいのに、過去の成功経験が無駄になってしまうんですね。それがもったいないので、自分がきちんと成長したということが記録に残るようにトレーニーからエン

ジニアになった等の昇格をフィードバックします。

【梶川】 その上がるときというのは事務所側から、あなたはこれからこれこれの段階ですよみたいになるんですか。それとも昇給試験みたいなものがあるわけですか？

【龍華】 昇給試験があるわけではなくて、各担当者がディスカッションによって2人ぐらいのパートナーと案件をやっていますから、一緒にやっているパートナーが主な評価者となりパートナー会議の中で私も含めてみんなで承認をして昇格します。最初のご質問は、例えば私がどうやって把握するのかということだったと思うんですけれども、私が把握しているよと伝えなくても、本人がきちんと成長しているな、そしてこれからも成長できるなという可能性を感じていれば、私に把握されているかどうか自体の重要性が下がるわけです。時々いろいろなところで私もディスカッションに参加しますから、もちろん個々の担当者と接触するのですが、そこで私が見ているかどうかということよりも、本人の中に成長の目標をつくることが重要だと思っています。

【石川】 大体、所長の立場から見ていると、大体皆、月の売り上げというのは、まあ、どこでもそうだと思うんですけれども、きっちと数字としてまず出てきますし、それから、お客さんからクレームがつかないかどうかですよ。お客さんからクレームがつくと、これはどうにもならないので、担当者を替えてくれとか、そうすると随分評価は落ちますよね。幾ら勉強していても、お客さんからのクレームがなく本人の仕事の効率がどんどん上がっていったら、それで売り上げも、いわゆる月の稼ぐお金も増えてくるということになると自然に評価は上がってきます。大体、上のほうから見ると数字で出てきますから、だから大体わかるんですよ。恩田先生のところは太勢おられるから大変でしょう。

【恩田】 1人1人把握することはとてもできませんけれども、龍華先生のところと同じように等級を大体9段階に分けて、その部門長が「この人はスキルが上がってきたので昇格を認めてほしい」というと、国内の明細書担当の本部長が明細書をチェックします。そして、この人は大丈夫だ、「1段階上げてもいいでしょう」というように推薦を受けて本部長会議の中で認定をして1段階ずつ上げていきます。クラスが上がれば当然、本給等が上がるんですけれども、あとは半期ご



との成果を見てボーナスなども決める。その人の成果に連動するようにボーナスの額を決めていくようにしています。

今期、ボーナスをトータル額で幾ら払えるというふうに総務部長のほうが出してまいりますと、それを成果によって各部門ごとにパーッと分けてしまって、それで、その部門のトップが誰に幾ら渡すかというのを決めます。あとは所長、会長が何百万か枠を持っています。この人に2万円、この人に5万円というふうにして、最終的に本部長が全部見て、矛盾がないように決めるというようにして公平を図るようにはしています。しかし、どこからかいつも不平は出てきます。「何でおれの額はあいつよりこんなに少ないんだ」とか、「あいつがこれだったら、おれはもっとたくさんでもいいじゃないか」というようなのが出てきますけれども、「それは無理だ。全体を矛盾がないように決められっこないから我慢せい」というふうに言っていますけどね。

あと、OJTに関してどうしても、私、申し上げておきたいことがあります。若いときの経験なんですけれども、昭和40年代って、ものすごい日本の高度成長期で、弁理士が足りないということで、開業したら、そう大して宣伝もしないのに仕事はどんどん来る。人を雇おうにも雇えないわけですよ。それは事務所へ出てきてからお化粧しているような女性でも、ちょっと文句を言おうものなら、「それなら私やめさせてもらいます」というような時代だったんですね。そんな時代に明細書作成補助者を雇うなんていうのはほんとうに至難の業でした。しかも、開業時は自分1人ですからね。どこかの法学部を出て就職するところが当時でも難しいような人を雇って、「まあ、図面書けや」というふうにやって1人ずつスタッフを増やしていくわけですが、やっとなんとか書けるようになったと思うと、「いやあ、岐阜では弁理士試験の勉強をできないから東京へ行きます」といって事務所を辞めていく。やっとなんとか書けるようになったのに、ほんとうに目先、真っ暗になるんですよ。

そういう辛い思いを何回もしたんですね。そのときは後からこういうことを言う人があったのですよ。「そういう時代というのは、神様が、おまえ、ほんとうに弁理士としてやる気があるのかというのを試しているんや。だから、それにへこたれるな。事務所をやめられたらまた雇って、また育てよう。」まあ、確かにそ

のとおりで、そうこうしているうちに1人定着し、2人定着し、あるとき突然に、大企業で明細書を書いていたという人が、「給料が下がってもいいから雇ってくれ」と言ってきた。まだ所員が3人か4人のころでした。私を書くより上手な明細書を書く。それは、「おまえ、よう頑張った。ご褒美だ。」と神様が言ってくれたのかなとそんな思いがしたんです。つまり、案の川原の石積みってあるじゃないですか。子供が小さくして早く死んでしまい、それをお母さんやお父さんが供養するために石を積むと、鬼が出てきてパーッと壊してしまう。何回積んでも壊される。無駄なことの例えですけども、案の川原の石積みをどれだけやるか。

特に今、全弁理士のうちの70%ぐらいが弁理士1人の事務所ですよ。そういう事務所が少し組織的な事務所に脱皮しようとする場合、その苦勞というのは絶対にあると思うし、それを通過せにゃいかんと思うんですね。その場合にOJTの経験から痛切に悟ったことがあります。私も結構認められて、いい明細書を書くとお客さんから言われていたころの話です。ある事務所の先生が「忙しいのでちょっと手伝ってくれないか」とおっしゃったんですよ。「いいよ」と言って手伝ったんですよ。それでその先生に明細書を届けたら、「このクレームはだめだ。」とおっしゃる。「じゃあ、書き直しますわ」って、何回書き直しても「これでいい」と言ってもらえないわけですよ。そこでわかったのは、我々職人というのは自分と全く同じクレーム、全く同じ文章を他人が書かない限りオーケーを出さない人が非常に多いのではないかな。

だから、人を育てる場合に大事なことは、8割ぐらい、ひょっとしたら7割かもしれませんが、オーケーだったら、もうオーケーにするようにしないと組織としての事務所というのはでき上がっていかないのではないかな。職人として1人で補助員さんを少し使ってやっていく事務所ならそれでいいと思うんですけども。弁理士というのは職人かたぎになりやすいのではないかな。やっぱり2割欠陥があったらちょっと問題ですよ。でも、そのぐらい、自分にとっては欠陥でも世間から見たら、それは2割もなくて5%ぐらいの欠陥かもしれませんが、その辺はある程度妥協しながら、組織的な事務所に脱皮していかないといけないのではないかなと思いました。それを私は自分では実行してきました。

私どもの中のグループでも、グループ長として、そういう職人かたぎの者がいると、絶対そのグループは発展していきませんね。明細書をチェックさせると全部直してしまう。全部自分で書き直してしまう。そんなチェックのうちに入らん。確かに自分で書いたほうが早いんですが、過去にはそういう経験もしました。

【石川】 恩田先生、前はそういう職人の方が結構いたのですが……。

【恩田】 最近では少ないです。

【石川】 最近ではあんまり聞かなくなりましたね。

【恩田】 そうですか。

【石川】 それで、龍華先生も言われていたように、我々の将来って基本的にはやっぱりコンサルティングですよね。明細書は基本なのですが、やっぱり我々の将来の方向としてはコンサルティング、技術的なコンサルティングであるし、特許に関する法律のコンサルティングだと。今、そういう方向にみんなが向かっているのではないかなと。明細書をとにかくうまく書くこと、それだけが全てというような感じではなくて。

新しく入ってくる人で、弁理士でも今、大勢受かるからピンからキリまであって、こう言うのは何ですが、あんまり能力の高くない人も弁理士になっていると思います。でも、やはり法律的な勉強もしていますから、職人かたぎというような、そういう人、これは先ほど先生が言われたように指導者ということになると非常に問題です。個人でいいものを持っている人は、それでお客さんに信用はすごいあるんですよ。あの人に書いてくれと必ず指名してくるんですよ。指名されて、その本人でないとお客さんが満足してくれないというようなものもあります。我々はそこで上司として何となくバランスをとりながらやっていますけれども、そういう職人かたぎの人というのは随分少なくなってしまうと、非弁理士の人がほとんど事務所にはいなくなってしまいました。

【木村】 そういった職人の方にずっと付いていると、その人のコピーみたいな人間ができてしまうというのがあって、その善し悪しはあると思うのですけれども、例えば中小規模の事務所だと比較的そういう傾向が強いのではないかなと思うのですけれども、岩永先生のところだとどうでしょうか？

【岩永】 それはそれでいいんじゃないですかね。

【木村】 明細書のスタイル、書き方も含めて職人さ

んの書き方を一子相伝的に受け継いでということになるとどうですかね。それ以外の例えばほかにもこんな書き方があるんだとかいう知識も必要と思うのですけれども。

【岩永】 それは全体で月1回なり、2回なり、そういう中で事例を発表して、そういう場で学んでもらう。

【木村】 そこには職人さんの方も参加されるわけですか？

【岩永】 職人なのかどうか分からないですけども、皆で学び合います。

【木村】 そういった情報も皆さんが共有した上で、より良い明細書を書くという方向性は同じ方向を向いているという感じですか。

【岩永】 質を上げるし、量もこなせるようにするという点は、みんな共通した認識だと思うんですよね。

【石川】 先生のところ、職人かたぎの人、おられますか。

【岩永】 どのレベルが職人かたぎなのかというのはありますけれども、私も結構こだわります。ほかの人に任せるぐらいなら、自分で書いたほうが早いと思ってしまうほうなので、そういう意味では職人なんですかね。

【木村】 確かに人の明細書を読むと気になるところは必ずあるんですよ。100%完全な明細書なんていうのはあり得ないと思うので、じゃあ、どこまでできていけばよしとするのか難しい問題だと思います。先ほど龍華先生のところでいろいろ会議で、この人はエンジニアに上げられるという、その判断とかいうのは、個人、個人のその人の判断に任せるということですか。評価項目みたいなものがあるわけですか、明細書の書き方とか。

【龍華】 一緒に仕事をしているパートナーの人が、予め定めてある評価項目に沿って評価します。テストがあるわけではなく、業務を通じて評価をしているんですね。

それから先ほどのお話で、リーダーが職人かたぎになってしまうことをどう避けるかが大事だと思います。私たちの事務所の場合も、リーダーが職人的になってしまって、メンバーが事務所を去るということが起きました。ここでいう職人と職人でない人で何が違うかという、きちんと説明をできるかどうかだと思います。

例えば文章の中で「何々し、何々する」、これを嫌う人は多いと思うのですが、このときにこんなのだめだとビシッとやる、これがここでいう職人ですね。おれはこんな書かないと。これでは説明ができていない。一方で「何々し、何々する」は、時間的な前後である可能性もあるし、理由と結果というつながりである可能性もある。「し」の前と後ろの関係が不明確になるから、「何々することにより」または「何々した後に」と補う、こう説明すれば、問題が生じないと思います。一方的に結果だけを直すことを避けることが大切です。だから赤ペンで直すということをうちの事務所ではやらないんです。クレームの方針、図面、あるいは明細書を書いたらそれぞれの段階でディスカッションなんです。

クレームの方針を一緒に見ながらどうしてこうしたか、この構成が要らないのではないか、なぜこの構成が要ると思うか、それをディスカッションすると、教える側ももう1回自分を振り返ることができるんです。「何々し、何々する」であるとなぜ困るのかを自分で振り返って考えるのは難しく、相手がいて初めて考えることができます。これにはすごく価値があって、これをできていればお客様にも同じことを話せるわけですね。ノウハウとして持っていた知識を顕在化し、あるいは文章化して人に伝達できる知恵することの価値を職人的な人に教えることで職人がいいリーダーに成長していきます。

【石川】 実際にクレームがいいクレームなのかどうかというのは、侵害訴訟になって明確になることがあるんですけども、あるいは無効審判で証拠との関係でむしろあいまいなほうがよかったり、なかなか一紙には文体がきれいだからっていいわけではなくて、やっぱり一番大事なのは不要な限定をしないで、できるだけ広い権利にしておくという、根本はそこにありますよね。

【龍華】 ええ、そうですね。

【石川】 不要な限定はしない。ただし、証拠とか引用例とかの関係で無駄に中間処理を何回もやるとかというのではなくて、やっぱり従来技術をしっかり知って、そこから進歩性を持たせた、そういう表現というのに尽きると思うんですよ。だから、そういう観点から、要するに指導をするということはいいと思うのですけれども、自分の趣味で、この文章が気に入らないというようなところで結構突っ込まれたりなんかする

と教わるほうが嫌になってしまう。そういうことが多いですね。

【龍華】 そうですね。

【木村】 教えるほうも、そのとき、例えば今の無効審判とか、審決取消訴訟とかの判断基準からいくと、これだったら引例との差がもう一つ出ないねとか、そういった知識を教える側も常にブラッシュアップしておかないと、教えられる側の若い人たちは一生懸命勉強していますから、判例を追いかけていたりして、いや、実はこれぐらいでもいけるんじゃないですか、今はプロパテントになっていますからとか、そういうのを例えば年配の方とかに言うことが考えられます。その場合でも、年配の方がその知識を持っていないと、かえって言われると感じ悪かったりするわけで、そうになると、若い人たちが意見し難くなってしまいます。だから、組織として仕事をする以上は、事務所全体としてそういった最新情報を追いかける体制がある程度できていないとなかなかマンツーマンでやっていくようなOJTのやり方においては、教えられるほうも苦勞してしまうことになるのかなという気がします。

【石川】 そうですね。

【龍華】 そこでも、部下の人、あるいは教えられる人がリーダーにきちんと説明をできればいいんです。こういう判決があってこうだから、こうではないだろうかと。リーダーの知識が、常に勝っている必要はなくて、新たに提示された情報に対して、きちんと対応できる能力があれば良いのです。例えばお客様の前でも、技術的に新しい知識が提示されることは幾らでもあるわけですから、むしろリーダーとしてはメンバーから得た情報をきちんと判断して対応できる。それが重要なんですよ。

【木村】 それはディスカッションを通してリーダー自身も身につけていくスキルということですよ。

【龍華】 そうです。リーダーはディスカッションにおいて聞いて理解してその場で考えて判断し説明するスキルを高めることを目指す事が大切です。

## 5. 事務系の人材育成

【木村】 今までの議論で大分このテーマ、OJTについての中で、予定していた項目がある程度出たりしたんですけども、少し方向性というか、視点を変えてみて、例えば今までは明細書作成業務を対象に話が深まっていたんですけども、例えば特許事務所には当



然、起案者以外にも周辺事務をされる方などがいらっしゃるわけですが、そういった一般事務の方の教育について軽く触れておきたいなと思います。例えば規模の大きいところで、恩田先生のところでは事務系の育成はどうされていますか？

**【恩田】** 各部門、四、五名ずついますので、先輩が教育をするわけですが、QCの活動によって多くのマニュアルができております。新人が入ってきたら、それをもとに先輩が教育をする。あるいは忙しいときはこれを読んでおいてということで教育になります。例えば何か、事務の関係の仕事をする場合、あらゆる仕事についてマニュアルができていますので、普通は説明するんですけども、忙しければ、「このマニュアルを見ながらやっておいて」ということも可能になっているわけです。これもQCでどんどんそういうマニュアルをつくるものですから、かなり細かい、移転登録申請なんてそんなにしょっちゅうあるわけではないんですけども、そういう仕事についても全部マニュアルができていてということで、時間がたつに従ってだんだん数をこなして上達していきます。

あと、チェックリストというのがあります。出願のときに出願人が正しいか、発明者が正しいか。一字一句やるわけですが、それは過去、四十数年間の失敗の歴史が全部そこに集約されているというか、凝縮されているわけです。だから、すごい数のチェックをすることになります。それを全部こなすわけですが、問題はあまりにたくさんあるものですから、これは何のためにチェックするかわからんまま、形式的にやっている、意味がわからないようになっていってしまうような、形骸化するようなこともあります。事務関係は特にQCサークル活動によってできたマニュアルというのが非常に価値があります。例えば産休で1年間休んだりしますと、実は今うちは産休が常時十二、三人ずついるのですけれども、帰ってくると結構法律が変わっていたり、事務の処理の仕方が変わったりとかということで、そういう人たちを元へ戻すためのマニュアルすらもできているのです。

ですから、そういうことで休んでいた人が元へ戻ったりするのもかなり早く元へもどれます。特に図面を書く人なんていうのは、コンピュータのソフトがどんどん進むじゃないですか。1年間休むとかなり浦島太郎になるんですね。それをスッと戻すようなマニュアルができております。そういうことで先輩が後輩をだ

んだん指導しながら、その空白ができたときはマニュアルで指導する。例えば新人が入ってきたときには、どこからどういう教育をするというのは、かなり詳しいのができています。

**【木村】** QCサークルでそのマニュアルをつくっていているということですね。

**【恩田】** そう。もう何でもQCですね。

**【木村】** 事務系の育成については、石川先生、どうでしょうか。

**【石川】** 私は事務が苦手なんですけれども、ベテランの女性のほうがどちらかというと事務は得意で、大体男性のほうは期限をすっばらかしりますが、女性のほうが期限管理という能力は高いですね。事務方の部長さんがベテランでおりますので、大体、彼が女性を指導しているというのが現状です。

**【木村】** 岩永先生のところではどうでしょうか？

**【岩永】** やはり、一連の仕事の流れの中でOJTで学んでいくことになります。

**【木村】** そういう一連の流れの中で、事務の方の処理というのは、ベテランの方は当然すんなりと処理すると思うんですけども、例えば新しい方が入ってこられたときに、それを教えていくのはどういう形で教えていくんですかね？

**【岩永】** やっぱOJTですね。

**【木村】** OJTで逐一やっぱまねしていく。

**【岩永】** そうですね。

**【木村】** 先ほど恩田先生の事務所では全てがマニュアル化されているということだったんですけども、マニュアル化についてはどうでしょうか？

**【岩永】** ある程度マニュアルの蓄積はあります。全てがマニュアル化されているかはわかりませんが、ある程度の蓄積があって、それを見ればある程度はわかるようになっている。でも、やっぱり逐次わからないことが出てくるので、それは先輩に聞いてという形ですよね。

**【木村】** 先輩の中に蓄積されている知識が、最終的には頼りどころということになるんですかね。

**【岩永】** そうですね。自分で調べるというときもあるでしょうけれども。

## 6. 情報の共有化

**【木村】** いわゆるノウハウ的な部分をどういうふう

に大事だと思うんですけれども、特定の人に知識が集約されて、あの人の聞けばいいというのがわかっていて、いつでもその人に聞ける体制というのは、それはそれで一つのやり方とは思いますが、事務所のそういったノウハウ、事務処理的なものでもいいですし、明細書の書き方とかのノウハウでもいいですけれども、そういった情報を共有化する仕組み等について少し考えてみたいと思います。龍華先生のところでは、そういう仕組みを持っておられますか。

**【龍華】** 私たちはISO9001の考え方を基本にしています。ですから、恩田先生がおっしゃったように、全ての業務を文章化します。そして全員が見る。ここで難しいのは、ISO的な考え方を浸透させることなんです。というのも、マニュアルはつくった瞬間から古くなっていきます。常に改善、改良が必要なんです。ところが、マニュアルをつくると、これに従えばいいと受け取られがちなんです。ほんとうはマニュアル化の目的は、それで固定することではないんです。むしろマニュアルがあることによって、Aさんとマニュアルとの違い、Bさんとマニュアルの違いが明確になる。そしてAさんのほうがいいのであればその違いをピックアップしてマニュアルに反映する。CさんからもDさんからもみんなが違いを反映する。そうすると、ベストなやり方を作って共有できますよね。

ところが、このようにマニュアルを運営するためにはそのことについての協力と理解が必要です。そこが難しいです。幸いISOについては、外部のセミナーがたくさんありますから、リーダーたちに参加してもらい、そういう品質管理の仕方が大事だという認識を育てています。ノウハウを属人情報にしないというのが原則です。

**【恩田】** 私どももISOの9000を過去にやっていた、余りにもメンテナンスに費用がかかるものですから数年やってからやめたんです。しかし、今残っているのは不適合の報告ということと監査です。守られるべきことがきちっと守られているかどうか、例えばミスが起こって、ちゃんとその是正措置がとられているかどうかというようなことを全部監査で、大体年2回ぐらい、調べます。私どもでは経営管理部というのがありまして3名います。常に所内を回って、マニュアル自身が陳腐化していないかチェックします。ちょっとおかしくなってくるということは、以前ちゃんと改善を施したのにそれが守られていないことになるわけ

なので、もう1回同じ課題をQCで取り上げるようにします。

例えば国内管理部というのがあって、そこへ明細書担当者から「審査請求のチェックリストの様式はどうなっているか」、「分割出願の様式はどうなのか」等々多くの質問があるのです。朝から晩まで電話に出なければいけなくて仕事ができない。普通だと人を増やしてくださいということになるんですけれども、QCで質問を全部統計的に処理して、その質問に対する答えを全部イントラネットの中へ入れて、「まずイントラネットを見てください」というようにしたのです。「イントラネットにも答えがなかったら電話をください」と言うのと98%ぐらい電話がなくなるんですね。しかし、法律が変わったり、お客様が増えたりして、又、電話による質問が増えてくるわけです。QCを2回も3回もやって、常に電話がかからないように質問を撃退しているというようなことがあります。おかしくなってくると、もう1回同じことをQCで取り上げてやるというようなことが行われていますし、それをバックアップしているのは監査ですね。あとミスが起こりますと、不適合報告書というのを必ず書きます。そこには再発防止のためにどういう是正措置がとられたかが記録され閲覧されます。

**【木村】** マニュアルというのは、つくった瞬間古くなるという、さっき龍華先生がおっしゃった言葉がすごく印象的なんですけれども、それに対して恩田先生の事務所では監査で常に是正を図る。

**【恩田】** そうそう。と同時に何回でも同じ課題をQCでやります。

**【石川】** ただ、お客さんによって通信の仕方が違うと、これは各お客さんのニーズに合わせたマニュアルにしないといけない部分もあるもので、結構大変なんですね。

**【恩田】** 今はもう電子納品なんかのやり方もお客さんごとに全部違うじゃないですか。だから、ここは控えを2部よこせ、ここは控えと同時にメールでもよこせなんていうと全部違っているの、それを間違いなく事務方がこなすというのはほんとうに大変なんですよ。

**【石川】** 大変ですよ。

**【木村】** むしろ、マニュアルがないとミスが起こるリスクが非常に高い状態ですよ。だから、マニュアルはある意味必須なのかもしれないですね。そこを属

人化で耐えることはできるのかもしれないですけども、やはりそこで何か事故が起きたときにお客さんに対して説明がつかないですものね。

【恩田】 そうですね。

【龍華】 マニュアルが見やすい工夫も非常に大事ですよ。例えば印刷してあって歩かないと取れないとなると、せっかくマニュアルがあっても誰も見ないかもしれないですから。

【恩田】 見ないね。

【龍華】 今はお客様ごとのマニュアル、国ごとの法律のマニュアル、お客様の担当者ごとのマニュアルそして案件毎のマニュアルと階層化しています。案件を検索すると、その案件の出願人、担当者、出願国、及びその案件自体のマニュアルが並んで表示されます。

そして担当者の写真もあらわれます。というも、写真があらわれると覚えやすいんです。名前だけで、この人の場合は、こう処理すると言われても無味乾燥で覚えにくいですね。でも顔が出ていると、あ、この顔の人だからこう処理するんだと、覚えられるんですね。

【木村】 ちなみに、その担当者の方の写真はどのタイミングでとられるんですか。

【龍華】 定期的に秘書部門が website から探してデータベースの中に写真を張り付けています。名刺に入っているということもありますし、事務所紹介の中に入っているときもあります。

【岩永】 知財担当者の写真ということですか。

【龍華】 ええ。外国の代理人とか、知財担当者の人の顔ですね。

【木村】 知財担当者の写真ってなかなか手に入らないかなと思ったんですけども。

【龍華】 確かに入力できているのは外国の代理人が多いです。

【木村】 外国代理人の場合、よくホームページとかに顔写真を入れていらっしゃるんですね。

【龍華】 はい。

【木村】 外国代理人のホームページの写真はすてきな笑顔が多いですね。なるほど。そういうデータベースでマニュアルをつくる時にイメージと連携して、ということですね。

【龍華】 そうですね。それによって業務に思いが入り、この人に迷惑をかけないようにと意識できます。相手との距離を感じれると親身になりにくいので業務

品質は下がりがちです。距離を感じなければ、石川先生がさっきおっしゃられたようにバツと電話するすとか、バツと会いに行くこともできるわけですね。逆に、距離があって恐いという無意識の感情があるとそれができない。そこで距離を縮めるためにも写真を見せるといいですね。

【恩田】 私のところではペーパーレスなんですけれども、出願するまでは紙の包袋があるんです。出願するとそれを全部捨てちゃって必要なものは全部データベースにスキャンして入れるんですね。中間処理で拒絶理由が来ますと、もう1回、紙の包袋が復活するんです。そのときに普通の封筒の上に透明のビニールが張ってあって、期限的な経過その他の書誌事項が印刷された紙をビニールと封筒の間のポケットへ入れるのですね。そこにそのお客さんの特記事項というのがあって、ややこしい特別な指示については全部そこにあらわれるようになっているんです。ですから、特別な決め事はそこを見れば全てわかるのです。

【木村】 それは包袋に関連してデータベースに置かれている注意事項を引っ張ってくるということですかね。

【恩田】 そうですね。「一般的に控えは2通送りなさい」とか、「ここのお客様への電子納品はこういうふうにしなさい」とかというような、注意事項が出てくるということです。例えば次の手続が来るとまた印刷されたシートをまたビニールと封筒の間のポケットへスッと入れるだけなんですね。ですから、経過書き替えの手間や間違は少なくなっています。

【木村】 いろいろお聞きしたところによると、情報の共有化というのは皆さんいろいろ工夫をされているところですね。あと、起案するときに技術的な情報等、仕事を進めていく上でちょっとわからないことがあったら、違う部署でも誰かに聞いてアドバイスなり、何かクレームの検討に参考になる意見をもらえる環境はあるに越したことはないと思います。そういったことができるような情報、要は誰がどんな分野に長けているかという情報をうまく活用する何か取り組みみたいなのはありますか。

【恩田】 「中国の制度の知識だったらあいつが強いよ」とか、「バイオだったらあの子がね」というのは大体所員同士でわかっていますよね。あんまりそのことで問題が起こったということはないですから。みんなインターネットを見ているんですかね。



【木村】 一昔前は、事務所の誰がどんな情報を持っているかというのが仕事を進める上ですごい重要だったりしたと思います。

【恩田】 そうですね。

【石川】 現実に技術情報についてはインターネットをたたくと、もうほとんど出てくるので、特に今その要求はあんまりなくなっただけじゃないですかね。インターネットで、今はものすごい情報が得られるので、特にこの人に聞かなければいけないとかというような、一般的な技術情報という意味から言えないと思いますね。

【木村】 例えばネットで調べてもほんとうに欲しいポイントが書かれているサイトもあれば、いま一つの外れなサイトもあったりして、玉石混交といいますか、その中でこういう技術に関しては、いいページはここですよみたいなのがどこかにリストがあると、欲しい情報が効率的に見付かって調べる手間も大分助かるのかなと思います。先ほど龍華先生のところで、プロジェクトとして、ある技術に関して特化してやるときがあるというお話でしたけれども、そういった技術情報も成果物として出てくるのでしょうか。

【龍華】 サイト情報は、もうそれこそ毎日古くなってしまいますから、どこを見るときというリストはつくっていないです。ただ、Google で検索するにしても、キーワードの入れ方など、検索の仕方を共有することはあります。あとは、ネットのみに頼らずにリーダーとのディスカッション、あるいはリーダー同士のディスカッションで、これって何でこういう現象になるんだろうと話し合います。

【木村】 技術的な現象ですか？

【龍華】 そうです。特に物理現象になると、何でもそう現象になるかわからない場合があるので何人かでディスカッションして理解を深めます。

【岩永】 うちの、まめな先生が、木村先生がおっしゃったように、ここのサイトは結構まとまった情報が載っているというサイトを集めて、それをみんなが見れるデータベースに置いておいてくれていますね。

【木村】 それは結構助かったりしますか、そういうのがあると。

【岩永】 私は結構、自分で調べるのが好きなので。

【木村】 活用はあまりされていない。

【岩永】 そんなにはしないんですけれども、たまに

は活用できます。

【木村】 新しい方が入ってこられたときにいろいろ教えるときには便利なのかなとは思いますがね。

【龍華】 調べる習慣を身につけることは大事ですね。最初は、わからなくてもわからないままに書いてしまおうとする場合が多いですからね。

## 7. 実務経験等の有無の観点から

【木村】 OJT について大分網羅的に話が出たかなと思います。ここで大量合格者時代になったからどうだという話を少ししてみたいなと思うんですけども、一昔前は、資格を取ったらやはり独立を意識されている方が多かったと思うのですが、今はそれこそ大学生の間に資格を取って入ってこられる方もいらっしゃるってとか、弁理士だから将来独立するという意識がそんなに高いかという、そうでもない人も多かったりという感じなのだと思います。そういう意識で資格を持って入ってこられて、実務経験が全くない状態で入ってこられる方もいらっしゃるわけですね。一方で、資格は持っていないけれども、実務経験がすごく長い方もいらっしゃるわけですね。その辺の兼ね合いといいますか、所内でのポジションといいますか、そういった問題も出てくるのではないかと思います。そこで、資格はあるけれども、実務経験がない人をどう教えていくかというあたりでお聞きしたいのですが、岩永先生のところでは、どうですか？

【岩永】 うちの、あんまり問題にはなっていないですね。

【木村】 資格があってもなくても、その人のスキルに応じて必要なことを教えるということでしょうか。

【岩永】 そうですね。結局、実力次第になってきますよね、最終的には。

【木村】 例えば企業の知財部から来られる方と特許事務所で経験されている方と、それによって教えていく中身ってやっぱり変わっていくものですか。

【岩永】 それもやっぱり企業で何をやってたかというのでまた違ってくるとは思いますし、その人が一体、今、入ってきた時点で何ができるかというのを把握して、合った教え方をしていくことになるのだと思いますけれども。

【木村】 育てていくという意味で全く新卒の方のほうがいいのか、ある程度経験を積んでおられる方のほうがいいのかという、それぞれいい点、悪い点はあると思

うのですけれども、石川先生は長きにわたり受験生をいろいろご指導されてこられたご経験をお持ちのことですけれども、実務をする上で事務所に入ってくられる時点で未経験者のほうが育てやすいか、ある程度経験しているほうが育てやすいかという、どうでしょう。

**【石川】** 企業に勤められていて、それで技術開発をしていたという人は技術的なバックボーンがあるので、これはとんちんかんなことはあまり書いてこないですね。要するに新卒で入ってくるような方はパンチングプレートの意味すらわからない。何のことか。でも、企業にいる人はそういう言葉もみんな知っていますし、だから、基本的な明細書を書くのは、基本的な技術知識がある人のほうが早いし、教えやすいですね。

ただ、将来の伸びということからすると、やっぱり資格を持っている人のほうが伸びてくるように思います。やっぱり法律的なバックボーンが必要です。私の場合には明細書というよりも、やっぱり特許事務所として生き残っていくには、大企業でも負けないコンサルティングができるという、そういうのをやっぱり我々が生き残っていく将来の道として選んでいますから、資格のない人が事務所に入ってくることは少なくとももうないですね。

弁理士として資格を持っていて、将来、コンサルティングができることが大切で、技術的なコンサルティングに加えて、言ってみると権利の活用というような方向でのコンサルティングをできることを目指したいんですね。だから、そういうことからするとやっぱり、最低限弁理士ではないと生き残っていけないというふうに認識をしていますね。

**【木村】** なるほど。思田先生、そのあたりどうでしょう。

**【思田】** ちょっと違いますが、やっぱり会社で技術開発などやっていらっしゃる方は、私は非常に使いやすいし、教育のしがいがあると思います。そういう方で適性がある人は大概弁理士の勉強を始めます。この世界にいる以上、弁理士の資格は取らなきゃいかんというような思いになられて、資格を二、三年、四、五年の間には取っていきます。そういう意味では、資格を持っていないと採用しないとか言っていたら、岐阜の田舎でなかなか人が採れませんから、工学部を卒業した人で、それこそ電子工学科だ、機械工学科だと

というような人だったら文句を言わずに採ってしまいます。

一生懸命、明細書を書いているうちに技術も覚え、そのうちに法律も勉強して、優秀な人は弁理士になっていくということです。技術と法律の両刀遣いの人で企業からいらっしゃるのであれば採用します。文系の人はちょっと困りますけれども、技術屋の人だったらぜひお出でくださいと言います。新卒は新卒で一生懸命採る活動はしています。その人はその人たちでまた育てることもできます。ただ、新卒の人は現場における経験ってほとんどないですよ。工学部を卒業してくる人は、そういう意味で若干、私は弱いかかと。自分自身が現場にいて弁理士になったものですから、現場でやってきた人のほうがいいなという思いはあります。

**【木村】** 現場というのは、知財の現場ですか。

**【思田】** いや、そうではなくて、私がいうのは物づくりの現場ですね。知財でもいいですけど、知財の方で特に文系の人だとやっぱりちょっと躊躇しますね。現場というのは開発の現場、あるいはオペレーターでもいいんですけど、でも、大学を出て機械のオペレーターというのは非常に少ないと思います。大体、エンジニアとして開発業務に携わった人、あるいは生産技術でもいいと思います。

**【木村】** 龍華先生、どうでしょうか。新卒と経験者。

**【龍華】** 新卒というのは大卒の新卒をおっしゃっていますか。

**【木村】** そうですね。まずはそこからお願いします。

**【龍華】** 新卒は原則として採らないです。私たちは開発経験または特許事務所や知財部で技術に触れてきた経験がある弁理士を優先しています。資格を取っている人のほうが論理的な思考力が強く、実務能力も伸びていくことが多いからです。ただし中には資格を持っていないけど、論理的思考力の強い人もいますから、そういう技術系の方は歓迎しています。

## 8. 明細書作成とセンスについて

**【木村】** 起案経験のない方がいろいろ諸条件を満たして事務所に入ってくられて、実際に明細書をいざ書いてもらおうと思って育てていくといったときに、いわゆるセンスがあるとかないとかいうお話を少しお聞

きしたいなと思います。技術的な知識とか論理的思考力があっても、明細書のセンスというのがもう一つ足りないとかという場合というのはありますでしょうか。

**【龍華】** 論理的な思考力が弱いとやはりつらいですね。特にクレームをきちんと書くのは難しいです。ただ、論理的な思考力と技術的知識があり、あとは謙虚に学びたいという気持ちがあれば、大丈夫だと思っています。明細書の書き方は指導する事ができます。

**【木村】** 発明の発掘とかいうところについてはどうでしょうか？論理的思考力を備えていれば、発明の発掘のセンスも同じように持っているというふうに考えていいですか。

**【龍華】** 発明の発掘のセンスは発明創出のセンスとはほぼ同じなのですが、実はこれはトレーニングできます。新卒でメーカーに入社してていろいろな発明ができる人はほとんどいません。発明をバンバンできる人って、会社に入られて5年以上の経験を積んだ人が多いと思います。

技術者は、会社に入ってから発明をできるように成長するという事です。そして発明が得意な人は違う製品のところに異動してもやはり発明をできる。これは、その人が発明づくりのノウハウを獲得していて、かつ、そのノウハウを違う製品に対しても適用できるということですね。企業の中でそうやって成長するわけですから、特許事務所の中でトレーニングする事もできる訳です。

**【恩田】** 明細書については、私はセンスというのはすごくあると思います。発明がどんどん出てくるというのは、龍華先生がおっしゃるとおりで、学校を卒業して来たばかりの人に発明しろと言ったって無理。それは、私の考えは知識集積が頭の中にどれだけあるか。経験によってすごい知識集積、経験集積ができるわけじゃないですか。そこへ何らかの課題が与えられると頭脳コンピュータがバーッと回転し、その中にあるデータベースから適当なアイデアをいっぱい取り寄せて1つの発明になるんです。頭の中に集積がない人が、発明ができるわけがないんですよね。

ですから、会社へ行くと、龍華先生がおっしゃるとおり、大体、係長クラス、課長、時には部長なんていう人がメモ紙を1枚持ってきて、次から次へとアイデアを出して、「これを全部、出願しておいて」というようなケースは幾らでもあるんです。そういう意味

で、それを今度は明細書にするというセンスも絶対あると思います。すごい優秀な成績で学校を卒業して、有名大学を卒業してうちへ入っても、ついに明細書を1件も書けることなく、私、諦めますと言ってやめていった人も過去にはありました。やっぱり明細書を書くというのは産みの苦しみというか、創作の苦しみというか、そういうものもあって、小説を書くのと同じように、ある種の精神的な負担があります。心身症になって、もう書けませんと言ってやめていく人もあるのです。そういう意味では明細書に対するセンスというのは絶対あると思いますね。

**【石川】** そうですね。明細書は基本的には無から有を生まなければいけないので大変ですね。発明者の話を聞いてまずクレームを組み立てるじゃないですか。そのときにやっぱり無から有を生む。それで、できたものに赤ペン入れるのは楽なのですが、その元をつくるというのはものすごく精神を集中してつくらなければいけない。今、私自身が発明をしているのですが、毎日のように発明をして、それで明細書を書いているのですけれども、確かに恩田先生が言われるように、好きじゃないとだめですね。

**【恩田】** なるほど。

**【石川】** 考えることが好きじゃないと出てこないし、うちの若い人を工場へ連れて行って、ほら、こういうものがあるだろう、おまえ、発明しろと言ったって、やっぱり好きじゃないとだめですね。この発明の解決手段が思い付かないので、既存の技術的手段を全部調べて持ってこいと言っているのですが、基本的な知識がないと関連する技術も調べられないし、やっぱり経験を積まずしかないのかなというような気持ちですね。

**【恩田】** ただ、私どもの所員で法学部を卒業してきて、ISO 何かの事務局をやらせていて、それが終わったので、そうしたら「明細書を書く補助をさせてくれ」と言うんですよ。「法学部で明細書はちょっと無理じゃないか。」と私が言うのと、「じゃあ、書かせてもらえないのだったら事務所をやめます」とその所員が言うので、「ちょっとやってみる？」ってやらせた。そうしたらまあ、ごく短期間のうちにどうやって勉強したかわからんのですけれども、ソフトやハードのメカトロの非常に難しい技術をあっという間に習得して、難しい出願とか、意見書をバンバン書けるようになってしまった。そういう稀有なケースもあるので、



法学部だからできないというのもひょっとしたら間違いかもしれんという反省はあります。

【石川】 センスという部分から言うと、法学部を出た人のほうが物事の考え方というのは幅広いし、融通性があるし、ちょっと教えてやればバババッと組み立てることができる。

【恩田】 そうですね。

【石川】 論理的な思考というのは、どちらかというと法律系の人間がすぐれているんじゃないかなという気がしていますけどね。

【木村】 そういう意味では、純粋技術者って結構、視点がこう狭くなっていたりするじゃないですか。発明者は特にその傾向が強いように思えます。自分が考えた具体的なもののしか見れていないがために、具体的なものから思想を論理的に抽出するという、そういうセンスは純粋な物づくりの技術者にはなかなか難しく、そこが弁理士の存在意義だとは思っているのですが、そういった発明の抽出、あるいは具体例から思想を彫り出して把握するという発明の把握と、把握した発明の表現という2ステップのスキルというのがあって、そのうち、発明の表現はOJTなりで教えてもらえると思うんですけども、発明を把握するというのは、これはOJTで教えるのが結構難しいのではないかなと思うのですけれども、いかがでしょうか？

【石川】 そうですね。持って生まれたもののほうが強いと思いますね。教わってもやっぱり、基本的に発明するということからすると、やっぱりセンスがある人のほうが早いですし、ない人は幾らやっても限界がありますね。

【恩田】 そのセンスというのは、教えるといっただけでなかなか教えられないのですけれども、例えば私と弟子と2人で発明者との面談に行くじゃないですか。私がうまいこと、発明を引き出すのを弟子が見ていて、「ああ、そういう発明の把握の仕方もあるのか」というふうな経験を積んでいきます。そして、この人にセンスがあると大きく飛躍するということではないかと思うんです。ですから、やっぱり教えられないということではなくて、そういう場数をたくさん踏めば、ああ、そういう把握の仕方もある、ああ、そんな考え方もあるというので、それは知識になっていくのではないかと思います。私もそういう優秀な弟子がわきについて、手練手管を全部持っていったという思いをしたことがあります。

【龍華】 最初は原因と結果の因果関係が雲のように漠然としているんですね。開発者は自分の製品を開発することが目的ですから、それでもいいのかもしれない。そこからクレームをつくろうと思うと、因果関係をひも解かないといけないわけですが、そのひも解くということもトレーニングが可能です。雲のように漠然としていても、まず原因の要素をリストアップする事はできます。例えば何かの上に乗っているという特徴もあれば、真ん中にあるという特徴もあるかもしれない。それらをリストアップして、どの要素がどの効果とつながっているのか図にしながら考える。そういうトレーニングをすると、ある程度、因果関係をひもとくことができるようになるんです。

もちろん、技術的な知識が浅いと、この構成が必要か等を判断できないですから、クレームを書くためには幅広い技術的な知識も必要ですがそれがあれば発明の把握、あるいは原因と結果の関係をひも解く方法をトレーニングする事は可能だと思います、あとは論理的な思考力の強さがキーになると思います。

【木村】 事務所に入る前の方で門戸をたたいて来られる方の中には、知財の仕事というのがすごく華やかに見えている方もいらっしゃるかもしれないですね。特に最近は新聞紙面でも特許とか、商標とかいろいろ話題になりますので、そこで活躍する弁理士というものに対して華やかなイメージを持って臨まれる方もいらっしゃると思うのですけれども、それが実際、入ってみると、ある意味、地味な仕事だったりするわけですね。そういうギャップを持って来られた方の例とかはご存じないですか。

【石川】 そういう人間には直接は会ったことはないのですけれども、確かに派手な部分というのは、やっぱり権利の活用や侵害訴訟ですね。勝った、負けた、何億円損したとか派手ですが、実際の我々の仕事の一部として明細書を書くのは実に地味な仕事です。今まで私が接触した人で、そういういわゆる憧れと違うというイメージを持った方はおられなかったですね。先生、どうですか。

【龍華】 自分が考えた華やかさと違って苦勞されることは少ないですが、少しだけ開発の経験があって技術に自信を持っていた人が技術力で勝負しようと思ったら、因果関係をもっとクリアにしないとしないことに気が付き、それをできなくてショックを受けることがあります。

【木村】 明細書を書くことの奥の深さにショックを受けた感じですね。

【龍華】 簡単な仕事だと思って入ってくると、そうなることがありますね。

【木村】 なるほど。しかし、それが奥の深さがわかると、またこれがハマってしまうところですね。

【龍華】 ええ。そこでそう頑張れる人はいいですね。そこで頑張れるかどうかが大切ですね。

## 9. モチベーションと海外研修について

【木村】 ここまでのお話でかなり多岐にわたってテーマが出まして、まとめていくに当たって、結局、人材を育成するにしても、最初のほうにも出ていたけれども、やる気とかモチベーションをどう引っ張り出すかということを最後に少しお話したいなと思います。

【梶川】 すみません、それと合わせてなのですけども、モチベーションを高めるために、これは私が個人的に聞きたいということでもあったのですけれども、ここまで頑張ったら、こういう研修に行かせてあげるよとか、例えば海外とかもそうだと思うのですけれども、勤続何年になったら、こういう海外研修に出すよ、留学に出すよとかということがもし用意されておられるのであれば教えていただきたいと思います。

【木村】 いかがですか。

【梶川】 ご褒美みたいなものは取り入れておられますか？

【恩田】 勤続何年で金一封というのはうちはやっていますけれども、留学したいという希望が出てきたケースはあまりなかったかな。

【木村】 では、事務所から、どこか外国の事務所に所員を送ったりとか、そういうのはやっておられますか。

【恩田】 はい。大分前の話ですけども、外国出願を本格的に取り扱おうと思って、「じゃあ、おまえ、ちょっと家族でワシントンへ行かないか」と所員に打診したら、「困ります」と所員が言うのです。結局、それは実現せずに、そのかわりに向こうから米国弁護士を招聘するということになりました。あんまり希望は出てこないのですけれども、何か若い独身の人だったら、こういう成績を上げたらこういうふうに留学させてあげるよという制度があったらいいかもしれませんね。

【木村】 石川先生のところはどうかでしょうか？

【石川】 特別、そういういろいろな希望を言ってくる人間もいない。留学は、基本的にお金がかかる問題なので、これはまたちょっと難しい話ですね。モチベーションを上げるというのは、やっぱり単純に言うとお金が一番早いんですね。これだけ頑張ったから、ボーナスが増えるというぐあいに。

【恩田】 私どもでこういうことをやっているんです。各部門長から1週間に1回でいいから、なかなか実現しないんですけれども、何か部下のいいところを見つけて私にメールをくれと。私が今度はそれに少しドレッシングして、もう少しオーバーに、すばらしいねというお褒めメールを送るのです。まあ、褒めて育てろと言うじゃないですか。ですから、そういうのをやっているんですけれども、そうすると、不思議なんですね。ほとんどのケース、「お褒めいただきありがとうございます」という、お礼のメールが返ってくるのです。これなどもやっぱり褒めてもらえたいということでもモチベーションのアップにつながるかなと思います。

あと、先ほど少し自己啓発という話をしたんですけども、これは人生、成功するにはどうしたらいいか。成功すると言うとお金持ちになるということみたいですが、定義は「自分が価値があると思う目標を段階を追って達成する」とことという、そういう定義になっているんです。ですから、自分が価値があると思う目標をつくって、それを順次達成する。結論は、人生成功の秘訣は目標設定にあるということが結論なんです。手段としては、「目標を立てたら紙に書いて張りなさい」となっています。

その具体的なやり方としてビジュアライゼーション、アフメーションというのがあって、アフメーションというのは目標を達成した状況を自分で宣言する。それを文章にしていつも大きな声で読むということと、ビジュアライズはハワイへ行くのだったら、ハワイの写真を張っておくとかというようなことなんですけれども、それがレッスン14まであって、1週間同じCDを聞きながら、聞いたらそれを毎日感想文を少しずつ書く。3行か、4行でいいから書けと。それをインタビューするというような形式で行うのです。最初に採用の面接の前にそのイントロで30分ぐらい聞くのがあるんですけれども、それで、「これは何ですか、宗教ですか」といって違和感を覚える人はうち

では採用しないようにしているんです。私もこのプログラムをやって大変、自分の人生が変わったように思ったものですから、良いというふう感じて、それがモチベーションになっていないかなという期待があります。自己啓発の典型的なプログラムですね。

【龍華】 これができたら留学というような制度はないのですが、今、2名の米国弁護士がカリフォルニアで働いています。毎日3時間、Skypeでつなげばなしにしていまして、ホイッと横を向いて話せるんですね。

【梶川】 結構、時差がないですか。

【龍華】 ええ。日本の9時から12時までの間、つないで、現地では少し遅めにシフトしてもらっています。そうすると距離が関係ない。その所員がカリフォルニアに行くと言ったときには、もっと大変だろうなと思ったのですが、今までとあまり変わらない関係で仕事をできるんですね。時間帯の被る国であれば、実はどこで仕事をしていてもいいかもしれないですね。だからカリフォルニアで勤務する人を増やそうと思っています。

【恩田】 それは先生の事務所なんですか、それともアメリカの事務所で働いていらっしゃるんですか。

【龍華】 今は個人としてカリフォルニアで働いています。

【梶川】 在宅勤務のような感じに。

【龍華】 まあ、そうですね。テレビ会議でつながった在宅勤務です。

【恩田】 どこかの事務所へ勤めているわけではなしに。

【龍華】 はい。弊所以外には勤めていません。

【恩田】 在宅と同じようで、ちょっと距離が遠いだけと。

【龍華】 そうです。来年は私を含め3名の米国弁護士と1名の米国 Patent Agent でカリフォルニアに特許法律事務所を作ります。そこでも仕事ができる環境を作ると、時間帯のずれをプラスに使うことができ、例えば昼に大学に通い、夜間に仕事を続けて収入を維持することができます。そうすると、語学力の向上を図ることができます。

## 10. 語学のスキルアップ

【龍華】 コミュニケーション力は机上の勉強や英会話学校だけでは十分に高まらないんです。私たちが相

手にきちんと話せない、あるいはメールできちんと説明できないとき、相手を理解できていない、あるいはここまで言って大丈夫かという心配があるときが多いと思うんです。例えば拒絶理由に対して代理人から補正指示を受けたときに、この補正では通らないと思う。それを説明する場面ではその説明を相手がどう感じるかが大切です。そして相手が受入れやすい説明をするためには相手のカルチャーを理解している必要があります。しかし英会話学校では表面的な付き合いしかしないので相手のカルチャーを深く理解できない。だからコミュニケーション力の基礎として米国のカルチャーを教えるためには、米国で仕事をできる環境をつくるのが大切だと思っています。

【木村】 今のお話では、外国に事務所のサテライトみたいなものをつくろうというプランですけれども、例えば既存の米国の特許事務所でも短期、あるいは中期の研修とかやっている事務所があると思うのですけれども、その活用とかについてはどうでしょうか。

【龍華】 私はワシントン DC の法律事務所に約3年勤務したんですが、そのときに日本から来た多くのトレーニーに会いました。ただ、そのトレーニーたちがどれだけアメリカのカルチャーを吸収して、一緒に働けるようになっていくかという、少し疑問なんです。というのも、お客様という立場ですと、余りにも大事にされてしまうんです。家に呼んでいただいたり、一緒にゴルフに行ったりするわけですが、ある意味、ほんとうの彼らの姿、素顔を見ることにならないんですね。

そこで大事にされているだけだと、一番大事な、相手の仕事に対する意識やカルチャーを理解することや、自分が対等に仕事をできるという自信を作ることができない。大事にされていたから、うまくできただけかもしれないという不安が残るんですね。だからトレーニーとしてというよりは、現地で仕事をさせたいんです。仕事をすると、相手もいい顔ばかりできないですから、それでは困るとおこられる場面も出てきます。そういう経験をさせたいと思います。

【岩永】 私が今の事務所に入った理由の1つは、入れば海外研修に行かせてやるよみたいな話があったんです。合格祝賀会で今の所長と会ったんです。それで、幾つかこの事務所を選んだ理由はあるのですけれども、そのうちの1つが海外研修に行かせてやるよということでした。実際、入ってすぐ1年目で1カ月、



向こうの事務所に行ったんですけれども、やっぱり1カ月という楽しかったねというレベルなんです。仕事も別にそんなにいっぱいやるわけではなく、向こうの事務所の人に大事にされて、土日になるとどこか連れていって来てみたい。

【龍華】 間違いなく大事にはしてもらえますよね。そして楽しいですね。

【岩永】 ええ。

【梶川】 どっちかというとアクティビティーな感じで終わってしまう。

【岩永】 そうですね。1カ月ぐらいだと、ほんとうにそんな感じになってしまいますね。楽しかったです。なので実際に行ってよかったんですけれども、ワシントンD.C.に行ったんですけれども、日本からいっぱい来ているので、向こうでそういう人ともいっぱい出会えましたし。

【梶川】 そういう意味では、じゃあ、モチベーションのアップという意味にはすごい役立った感じですか。

【岩永】 そうですね。

【龍華】 確かにモチベーションのアップには役立ちますね。でももっと、本当の意味で価値のある動機づけができるはずだと思うんです。本人の貴重な時間を使うわけですから、中身が希釈だともったいないですよ。

【恩田】 本当の意味の動機づけというのは、仕事そのものがすごくおもしろいと、本当のモチベーションになると思うんです。うちの事務所で見てみると、うちはわりあい意匠の人が多いんですが、意匠出願の依頼があると、「これは部分意匠どうでしょうか」「関連意匠どうでしょうか」と提案します。「関連意匠なんかないよ」とおっしゃれば、うちで考えますとか、それで意匠のケースを持っていってやると、部分意匠やら関連意匠やら入れると1つの出願が5つにも6つにも膨らんでいくんです。結果として下手な特許よりいい権利がとれてしまうということになると、その意匠の連中ってすごくやりがいを感じているなど痛切に思います。特許のほうを見てみると、もう仕事量がどんどん来て、次から次へと日程に追われて何か苦しんでいる。ちょっと気の毒だなというような感じがしますね。

そういう意味では、ある種のクリエイティブな部分が本当のモチベーションになると思うんです。特

許でもそうなんです。お客さんが持ってきたものをすごく膨らませてあげた。お客さんとしては、この装置だったら1件も出せないかなと思っていたら、いや、3件も4件も出してもらえた。それもちちゃんと理屈に合っているというようなことだと、よかったなということでモチベーションが上がると思うんです。そういうように仕事の中にクリエイティブな部分があるとモチベーションにつながるのかなという思いは最近しています。特許の場合はあまりそういう姿が私は見えないのです。まあ、自分が若いころ、お客さんのところへ行ってインタビューをして発明、発掘をやって、そのお客さんが感動している姿が見えると、大変いい気分になり、いわゆるモチベーションはアップしましたね。

【木村】 一見さんのお客さんとかですごく喜んでいただけたことがあったんですけれども、企業の知財部の方からは直接喜びの声を伝えていただけというのはなかなか珍しいと思います。一見さんのお客さんは、全くこの業界のことをご存知ないし、ご自身が話された技術的な内容というのが、具体的なものを説明した程度にすぎないのに、上がってきた明細書を読んで技術的解析や説明の深さにすごい感動しましたとおっしゃられたことがあって、これが我々の仕事ですと言えたときはとても誇りを感じました。だから、OJTの中でそういった成功体験とかしていったモチベーションを維持できたと思います。今日は長い時間にわたって……。

【岩永】 ちょっと1点。

【木村】 ごめんなさい。はい。

## 11. 適材適所

【岩永】 適材適所ってありますよね。明細書がちょっとセンスないね、となると、じゃあ、ちょっと図面をやらせてみようとか、外国のほうを専門でやらせてみようとか。皆さんのところでそういう、明細書はちょっとセンスないねとなってしまった場合にどうされているかというのをお聞きしたいんです。

【龍華】 特許事務所の中では配属先が限られているんです。企業だったらもっといろいろあるのでしょうか。でも、だから、大変厳しいわけですが、できるだけ多様な業種をつくる努力はしています。例えば外国から出願の依頼が来たときに、クレームや明細書に少し手を入れる。これでしたら、ゼロから明細書

を書くことより簡単です。そういう業務の担当にした例ですとか、あとは商標担当だったのですがうまくいかないということで外国への出願の対応の中の、技術要素が比較的小さいもの、そこだけを選んで、それをやる担当の人にしたということがあります。でもそのぐらいまでしかやれることがない感じがしています。

【木村】 配置替えについて、恩田先生のところではどうでしょうか。

【恩田】 私どもの所員でもともと明細書を書いていただけたとしても、「ちょっと適性ないね」となった場合には、「意匠部へ行ったら？」とか、「どう、商標やってみない？」と、推薦したりします。「ああ、やります」というケースはありましたね。あと、私どもも調査をかなり大々的にやっているの、「調査をやってみないか？」と所員に聞くというケースもあります。あとはどんなことがありますかね。さっき言ったISOの事務局をやっている明細書補助に移ったというケースもありました。あんまり配置替えというのはないですけれども、うちには経営管理部とってアメーバ経営を管理する部門があるのですけれども、そこもおおよそ特許とは関係ないですね。でも、事務をやっている、あるいは受付をやっている、それが実務のほうへ入ってくるというケースは少ないですね。

【木村】 私の知人で事務をやっていた女性が弁理士資格を取ったという例を知っています。

【恩田】 そう言えば、うちでもありました。

【木村】 最近、合格者でもチラホラ見受けられます。

【恩田】 はい。事務の人が弁理士試験に合格したので、よく聞いてみたら、工学部出身だったというケースがありました。女性だったんですけれども、事務員として雇った。すごくできる人だった。そうしたら、しばらくしたら、「私、弁理士試験に合格したんですけど」と言う。でも、「何ができるの」と聞いたら、「化学分野で工学部を出たんだ」と言うのです。それでは特許でちょっとやってみようかといって、始めました。そうしたら、ほんとうに立派な弁理士になってしまって、今、バリバリ仕事をしています。そういう配置替えと言え、その程度の例しかないですね。まあ、クビにするのはかわいそうだからって、適性がないのにその職場に、いつまでもくっつけておくのはよくないので、「あなた、この仕事に全然合っていない特許事務所の仕事は辞めなさい」と言います。所内のど

こかやれそうなどころがあるのだったら、その部署で受け入れるという用意はあります。しかし、原則ははっきり、「あなたは特許事務所の仕事に適性がない」と言います。

【龍華】 実はそれも大事なような感じがします。教える側が苦勞していると、実は相手も苦勞しているんです。だから、ちょこっと配置替えするの1つの手かもしれないけれど、本当にちょこっと配置替えしたらうまく伸びるのか、何とかつないでいるだけだったら、実はうちではないほうがいいのかもしいときちんと伝えたほうが、むしろ相手のためかもしれないですね。

【恩田】 これは我が社にかかわっていて一生を台無しにしてしまう可能性もあるので、ひょっとしたら、すごく適性のある職場があるかもしれないのに、それをずっといつまでも引っ張ってしまうということは、相手にとってすごく不幸ですものね。

【龍華】 そうですね。あと、先ほど動機付けという話がでしたが、特許事務所がやれる大きなことに、株式の分配があります。これはアメリカの特許事務所だと、ごく普通にシステムの中に取り込まれているんですね。私たちの場合もパートナーを育成すると株を持てるんです。自分のメンバーが育って、その人がパートナーになる。だから、私も今まで多くのパートナーを育てましたけれど、もしかするとこれから私が育てた以上に多くのパートナーを育てる人が出るかもしれないで、そのときには私よりも多くの株を持つ人があられるかもしれないですね。もちろん、パートナーを育てるのは大変なことですが、パートナーを育てることに限らず、少しずつ株を持てるという可能性をつくっていくと大きな動機づけになると思います。

【岩永】 配当があるわけですか？

【龍華】 ええ、そうです。株を持つと、会社自体の一部を持つことになり、全株を持っていると会社全体を持っていることになるわけで、5割以上持っていると、所長を誰にするかを決められます。

【恩田】 私どもですと、事務処理会社として別の会社をつくっているんです。オンダテクノという会社を。その株を従業員に、まあ、古い人から、貢献のあった人から順番に元の値段で買ってもらっています。それで株式の値段は相当高くなっていますので、それを会社に高い株価で買い取り請求するのは無しと

いう規定を作っています。辞めるときには次の人に渡す。そのかわり年2割の配当はずっと確保する。もちろん、業績が悪ければだめですけども。そんなふうになっています。おっしゃる通りで、そういう株式を持てるようになったら一人前かなというようなインセンティブがちょっとありますね。

【木村】 また、株式を持っていることで自分の会社だという意識が高まって頑張れるという点でもインセンティブになるのではないのでしょうか？

【恩田】 それがあるかどうか、1年に1回、株主総会というのをやって、ごちそうを食べさせて配当を2割出す、それだけの利益だけなんですけどね。

【木村】 なるほど。持ち株に関してはモチベーションのところで全く想像していませんでした。非常にもしろい話ですね。

テーマとしては予定していたものが大体出尽くしたのかなと思います。時間も終了予定の6時を回りました。企画当初はどんな話になるか、私自身心配というか、不安だったのですが、ほんとうに多岐にわたっていろいろなお話が出て、皆さんのおかげで非常に有意義な、具体的な話も出ましたし、理念とか、そういった抽象的な話からの意見も出ましたし、中身の濃い座談会になったかと思います。本日の座談会はパテント1月号に掲載させて頂くということで、1月号の発行を楽しみにお待ちしております。本日は長い時間、どうもありがとうございました。

— 了 —  
(原稿受領 2012. 9. 28)

## パンフレット「弁理士Info」のご案内

### 内容

知的財産権制度と弁理士の業務について、イラストや図を使ってわかりやすく解説しています。  
一般向き。A4判30頁。

### 価格

一般の方は原則として無料です。  
(送料は当会で負担します。)

### 問い合わせ/申込先

#### 広報・支援・評価室

e-mail: panf@jpaa.or.jp

〒100-0013 東京都千代田区霞が関3-4-2

電話: 03(3519)2361(直)

FAX: 03(3519)2706

