

研修の必要性について

特許審査第一部調整課 課長補佐 二階堂 恭弘

抄録

FA11の達成後、研修がどのように貢献できるのでしょうか。直接的に顧客ニーズを満たすことはできないとしても、顧客ニーズに合ったサービスを提供していく上で、自分に足りない能力を研修によって補強することにより、間接的には顧客満足度の向上に貢献できるものと考えます。とはいえ、研修の機会が与えられるのを、口を開けて待っているだけでは、適切な研修を適切なタイミングで受けることに限界が生じるのではないのでしょうか。少なくとも、前記サービスを提供しようとした際に、自分に足りない能力は何なのか、その能力をどの研修により補強することができるのか、といった観点で研修メニューを眺めていただく機会になればと思います。

はじめに

平成24年4月、特許審査第一部調整課長補佐として、研修関係の業務にも携わる機会をいただきました。まだ数か月しか経過しておりませんが、研修関係は派手な業務ではないものの、「世界で通用する安定した権利の設定」（知的財産推進計画2012）を目指す上では、非常に大きな意味合いを持つものだと感じています。本記事が、研修に対する理解を深めることに少しでも貢献できれば幸いです。なお、本記事の内容は、私の個人的な見解に基づくものであり、特許庁の見解ではない点に御注意ください。

「人」の大切さ

「組織は『人』で成り立っている。」——まだ審査官として未熟であった頃、そのように教えられたことがあります。当時、海外出張だったか家庭の事情だったか、はっきりとは思い出せませんが、何かのために普通より長く席を空ける必要があり、どのような影響が生じるのかを想像できず、不安になっていた私に、上司がかけてくれた言葉でした。

そして、私が不在になったとしても、必要な業務は他の職員でカバーできるから安心してよいし、仮に、私一人の不在で影響が出るような組織は、そもそも致命的な問題を抱えているのではないかと、とも言われ、安心できたのを思い出します。

それ以来、この言葉が折に触れ、頭をよぎります。特に、

この4月から人事案件に数多く触れるようになってからは、その頻度も多くなってきました。

本当に組織が「人」で成り立っているといえるのか疑問に思う場合には、次のように考えると分かりやすいのではないかと思います。仮に、組織が物で成り立っているとしますと、例えば、パソコンが変わったり、イスが変わったりすれば、特許庁という組織そのものが変わることとなりますが、実際に、パソコンやイスを変えたところで組織が変わると考える人はいないでしょう。一方、職員を大幅に入れ替えたとする、それはもはや、特許庁という名前を持つ別の組織になるのではないかと想像できます。これらのことから、組織を構成するものとして、「人」が大きな部分を占めることは疑う余地がないでしょう。そして、その重要である「人」をどのようにマネジメントするかということも、同じように重要であるといえます。

「人」のマネジメント

特許庁には、1000人を超える審査官が集結しています。それぞれ専門分野も能力も全く異なる人が集まって、よく組織としてまとまっているなど、この記事を書きながら改めて感心しました。なぜならば、完璧な人を集めれば、完璧な集合体（組織）を形成できるのかもしれませんが、そんな空想が無意味であることは明白ですし、実際、そのようにはなっていません。様々な長所、短所を併せ持つ人が集まって、この組織が形成されているのです。そして、その裏側では、このような様々な人を上手くマネジメントしているのだと考えられます。

管理職務の疑似体験

唐突ですが、管理職によるマネジメントを疑似体験してみましょう（実際の管理職務は、様々な要因を総合的に勘案しなければならないため、こんな単純なものではないと想像しますが、ここでは便宜のため、単純化しました。）。

あなたは、とある部署の管理職です。部下は P_α と P_β の2名であり、それぞれの能力を、

P_α (A_1)

P_β (A_2)

と表すものとします。

ここで、 P_x (A_i) とは、職員 P_x が A_i という仕事を担当できることを表すものとします。

ある日、 A_1 という仕事があなたの部署に舞い込んできました。

あなたなら、この仕事 A_1 を、どちらの職員に担当させるでしょうか。

自然に考えると、答えは P_α となるでしょう。

では、少し問題を複雑にしてみましょう。

部下である P_α と P_β の能力を、それぞれ

P_α ($A_1 : Q_{1\alpha} : V_{1\alpha}$, $A_2 : Q_{2\alpha} : V_{2\alpha}$)

P_β ($A_2 : Q_{2\beta} : V_{2\beta}$, $A_3 : Q_{3\beta} : V_{3\beta}$)

と表すものとします。

ここで、 P_x ($A_i : Q_{ix} : V_{ix}$) とは、職員 P_x が A_i という仕事を Q_{ix} という質を維持しつつ V_{ix} というスピードで処理できることを表すものとします。つまり、 Q_{ix} も、 V_{ix} も、高い方が望ましいこととなります。

先の問題と同様、 A_1 という仕事を担当させるべき職員を選ぶ場合、自然と P_α となるでしょう。

しかし、 A_2 という仕事が舞い込んできたら、あなたは、この仕事 A_2 を、どちらの職員に担当させるでしょうか。前記した条件以外に特別な条件がなければ、 A_2 という仕事は職員 P_α も職員 P_β も担当することができるので、自然に出てくる答えは、「どちらでも構わない」となるのではないのでしょうか。

次に、条件を加えてみます。例えば、 $Q_{2\alpha} > Q_{2\beta}$ 、 $V_{2\alpha} < V_{2\beta}$ という条件を加えたとして、どうなるのでしょうか。つまり、職員 P_α のほうが職員 P_β よりも、仕事 A_2 をこなすために、より多くの時間を要するものの、より良い内容のアウトプットが得られるという条件を加えたとして、あなたの判断に違いは出てくるのでしょうか。

先の問題と同様、「どちらでも構わない」とする可能性はゼロではないでしょうが、あなたが顧客のニーズに敏感であり、質への期待が高いことを把握していれば、 P_α に担当させるでしょうし、納期への期待が高いことを把握していれば、 P_β に担当させるでしょう。

さらに一歩進んで、 A_1 、 A_2 という仕事が同時に舞い込んできたとして、顧客が質にも納期にも期待している場合、顧客ニーズに敏感なあなたなら、どのように仕事を担当させますか。

両方とも P_α に担当させるという判断、 A_1 は P_α に、 A_2 は P_β に担当させるという判断、いずれの判断をとったとしても、一長一短があるため、悩ましいのではないのでしょうか。この悩みは、 A_1 、 A_2 という仕事の量が、10件、100件と増えるにつれて、あるいは、 $Q_{2\alpha}$ 及び $Q_{2\beta}$ 間や $V_{2\alpha}$ 及び $V_{2\beta}$ 間の差異（バラツキ）が大きくなるにつれて、共感いただけるものと思います。

研修の必要性について

以上のことから、仕事の担当を調整するのみでは、顧客ニーズにこたえようとするには、もはや限界があることが明らかです。それでは、前記した悩みを解決するためには、どうすれば良いのでしょうか。端的にいうと、あなたが管理している部署の能力が総合的にみて不足しているのですから、それを増強しようとするのが自然だと考えます。

1つの対応としては、部下の増員が挙げられ、 P_γ 、 P_δ 、……と増員していくにつれ、当該部署の能力は総合的に上昇することが期待できます。ただし、増員した部下が、 A_1 や A_2 という仕事を担当できる能力を有していることが必要であることは言うまでもないでしょう。しかしながら、そもそも部下の増員は容易ではないですし、また、新しい部下が期待どおりの能力を有しているかどうかを、事前に把握することは極めて困難でしょうから、この対応は、ある意味リスクを内包していると言え、根本的な解決策とするには十分とはいえません。

そこで、別の対応として、既にいる部下の能力を向上させることが挙げられます。特に、 $Q_{2\beta}$ や $V_{2\alpha}$ を増強することができれば、前記した差異（バラツキ）を抑えることができ、やはり、その部署の総合的な能力の上昇が期待できます。

こういった能力の向上に資するのが、いわゆる研修であり、研修に期待される最も大きな意味の1つだといえます。

随分と前置きが長くなってしまいましたが、ここまでで研修の必要性については、共感いただけたのではないかと思います。

研修の本質

研修は、顧客に対して直接的に利益がもたらされる（効果が組織の外向きである）一般的な施策とは異なり、直接的な効果が組織の内向きである点で、あまり魅力的には映らないものではないかと想像します。

しかしながら、研修の本質は人への投資であり、その効果が一過性ではなく、半永久的に持続する点に特徴があるのではないのでしょうか。極端な例を言えば、明日1日使って得た能力は、残りの数十年間にわたる審査官人生を通じて有効であり、失われることはありません。

このように書くと、まるで損失のない投資話のように見えますが、気を付けなければならない点は、たしかに得られた能力自体が失われることはないかもしれないものの、その能力によってリターンを十分に提供できるのか、という点にあります。ある能力を身に付けたとしても、その能力によって顧客に満足ゆくサービス(リターン)を提供できないのであれば、投資などせず、目の前の仕事にじっくりと取り組むほうが良いかもしれません。

それでは、リターンを提供できる投資とは何なのか、もっと言えば、限られた投資(限られた人数、メニューの研修枠)で最大限のリターン(顧客満足度を最大化するサービス)を提供するためには、どのような投資を行うべきでしょうか。少なくとも、どのような研修メニューがあるのかについては、把握しておく必要があると思います。

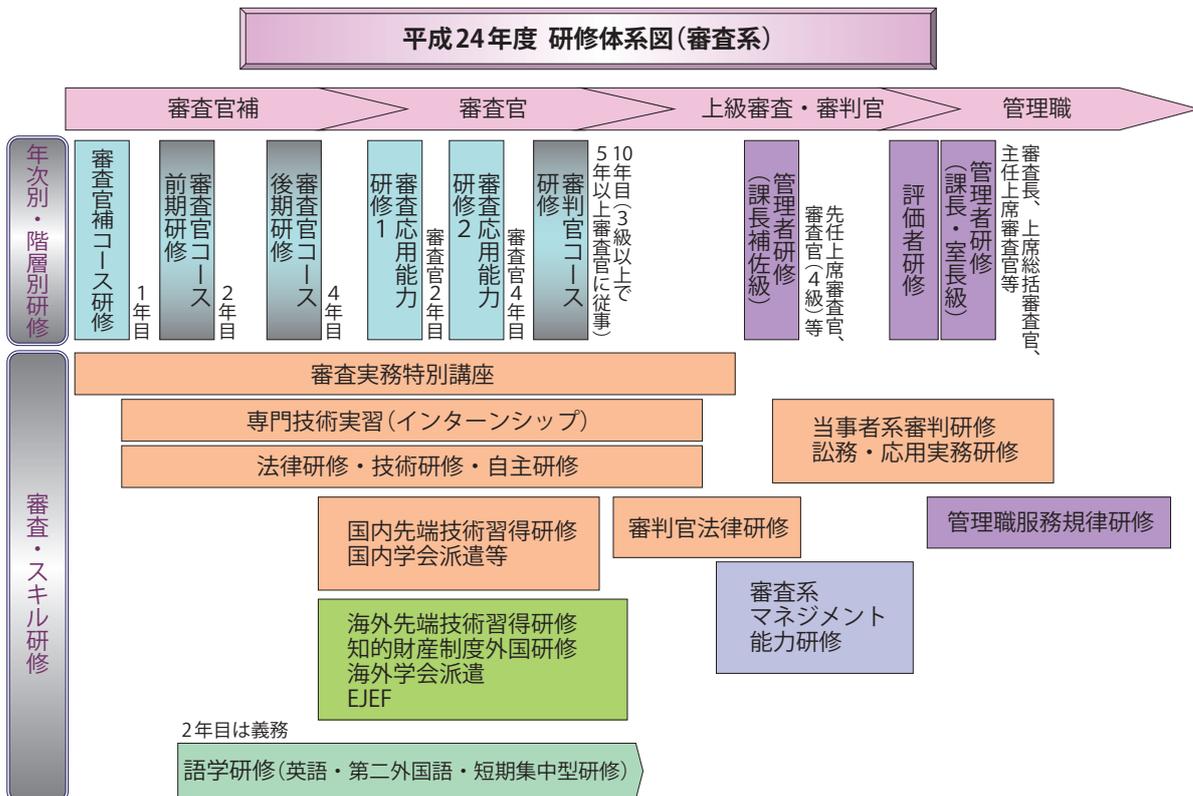
特許庁の研修

そこで、特許庁の研修にどのようなものがあるのかを見てください。

特許庁の研修には、大きく分けて「年次別・階層別研修」と「審査・スキル研修」があります(次図参照)。前者には、特許法施行令に規定された「審査官コース研修」(審査官の資格を有するために必要な研修)や「審判官コース研修」(審判官の資格を有するために必要な研修)など、職員が所定の年次や職位に達すると、求められる職務に必要な知識・能力を修得するための研修が含まれます。また、後者には、前記したような法定の研修は含まれていないものの、年次等を超えて、やはり職務遂行上必要な知識・能力を修得するための研修が含まれます。

ここで注目したいのは、後者研修です。前者研修が義務的に受講する性格を有する(したがって、いつ、誰に受講させるかというマネジメントの余地は極めて限定的です。)のとは対照的に、後者研修は必要ときに、必要な者に対して受講させるという自由度がある点が大きな特徴であるといえます。

前記した疑似体験の中で、あなたが管理している部署の能力を、総合的に向上させようと思うならば、この後者研修を、適切な者に、適切なタイミングで戦略的に受講させることになると思います。しかしながら、数十人の部下について、数ある研修メニューを、どのようなタイミングで割り当てるかという問題は、検討すべきパラメータが多すぎるため、非常に困難な問題であることは直感的に想像できるのではないのでしょうか。そうすると、



部下からの声は、この問題を解く上で、重要な意味をもつことになってきます。

部下からの貢献

部下が顧客との対話を通じてニーズを把握したり、そのニーズにこたえる上で自分に不足している能力を分析してみたり、その能力を補強するために必要な研修を管理職に提案してみたり、……挙げだせばきりがありません。このような部下からの声により、上記問題が大幅に簡素化されることは想像に難くありません。管理職であるあなたにとって、このような部下からの声に耳を傾けることは、「世界で通用する安定した権利の設定」(知的財産推進計画2012)を目指す上では避けて通れないのではないかと考えます。

若手職員に期待すること

能力を伸ばす時期が早ければ早いほど、その分、その能力を活用できる期間が長くなるのは明らかですから、自然、顧客への貢献により還元できるものが多くなると考えられます。したがって、若手職員には、是非、顧客ニーズ等を把握し、早い時期から積極的に研修等を活用するなど、自身に求められている能力を伸ばしていただきたいと考えます。

profile

二階堂 恭弘 (にかいどう やすひろ)

2001年4月 特許庁入庁(特許審査第二部生産機械)
2005年4月 審査官昇任
2005年5月 特許審査第二部 ロボティクス 審査官
2006年7月 特許審査第一部 調整課 企画調査班 企画第二係長
2007年7月 特許審査第二部 ロボティクス 審査官
2009年7月 カリフォルニア大学サンタバーバラ校 客員研究員
2010年7月 総務部 企画調査課長補佐
2011年7月 特許審査第二部 治療機器 審査官
2012年4月より現職