



今月のことば

Words of the Month

「前例踏襲」

日本弁理士会副会長

出野 知

さて、困った…。パテント誌の原稿執筆依頼が来た。元來文書作成が得意でない筆者である。特許明細書なら主題があり、それについて一定の記載要件に従い起草すればよい。しかし此度のテーマは「自由」とのこと。「自由」について論じよ、というのではなく、主題を自分で好き勝手に設定して作文せよ、という。最も苦手なパターンである。

特許明細書であれば、当該技術分野の関連する明細書をいくつか参照し、書くべき項目の大枠を設定することができる。発明は大概、技術の累積的進歩の途上にあるため、技術的に近い明細書が参考になるからである。つまりは“前例”と言える文書が存在し、これを「踏襲する」とまではいかずとも、参考にすることができる。しかし「テーマは自由に」と言われると、参考にすべき文書がないことに気が付く。

筆者は創造力が乏しい。研究者の道を選ばなかったのも、このためだ。日頃から“前例”にならって行動しているように思う。今している仕事も、始めた当初は効率が悪かったものが、いつしか自分なりの手順を見つけ、無意識のうちに所定のパターンでこなしているようである。前例にならうことは、いちいち考えずとも行動することができ、とても楽である。そして周りの状況と目的が変わらなければ、「前例踏襲」は概ね機能し、少なくとも失敗を回避でき、大きな責任を負うこともない。このことは、個人のみならず、組織にも当てはまる。

「前例踏襲」が蔓延しやすい組織の典型がお役所であろう。営利目的のない役所では、画期的な成果を出すことよりも、決められた手順通りにやることに重きが置かれ、(出世のためには)失敗

をしないことが最も重要だからである。前例にならった行動をしてさえいれば、仮に失敗しても「前例通りやったのですが…」との言い訳が立ち、大きな責任を回避することができる。

営利企業であっても、一定の歴史がある、したがって前例が蓄積された組織も「前例踏襲」主義に陥りやすい。過去の成功体験に縛られ、状況が変化していても同じパターンで物事に取り組んでしまうためである。さらに、「成果を出すこと」より「失敗しないこと」の方に重きを置くような人事評価をする保守的な企業では、例の言い訳が立つ「前例踏襲」がより蔓延しやすくなる。

翻って、日本弁理士会という組織はどうだろうか。特別民間法人である日本弁理士会には営利目的がないし、大正11年設立であるから100年近い歴史を誇る。まさに「前例踏襲」が似合う組織ではないか！

役員に就任してから約3カ月、「前例踏襲」に該当すると思われる事例にいくつか遭遇した。事務局から「これは慣例的に、このようにしています。」といった説明を受けることがある。筆者の知識レベルは、入社3カ月の新人同等であり、特に事務局マターについては踏襲すべき前例を知らない場合がほとんどである。状況と目的が変わっていなければ、その慣例に従い「前例踏襲」効果を発揮することができる。しかし、状況が変わっていたら、「前例踏襲」はよろしくない結果を招くおそれがある。したがって、当該慣例の行われてきた背景・状況に照らし、現状との異同を確認した上で、同じ方策(=前例踏襲)でよいのか、それとは違う措置を講じるべきかを考えなければならない。そのため役員、とりわけ任期が1年しかない副会長は大変である。前例踏襲すべき場面

で当該提案に異議を唱えれば事務局に迷惑をかけるし、逆にそうすべきでない場面で何も考えずに当該提案を承認すると、組織が劣化しかねない。

委員会等の活動はどうであろうか。毎年、諮問事項や審議委嘱事項に応じて答申書等が作成され、その中には重要な提案を含むものもある。ところが、そうした提案が次年度に受け継がれず、そのまま埋もれてしまうケースもあるようである。つまり、その提案が“前例”のない方策を含むと、実行に移されにくくなるのかもしれない。また、一度始めた事業を止めるのも至難の業である。事業を行うことが前例となり、止めることは前例にならないためである。そして前例は慣例になり、慣例は慣性になって、しまいには惰性になるかもしれない。

徒然なるままに書いてきたところで、今月のことばを「前例踏襲」に決めた。

そもそも「前例踏襲」の定義は何だろう？というところで Wikipedia に当たったが、この四字熟語は掲載されていなかった。そこで「前例」と「踏襲」に分けて調べたところ、「前例」は「先例」の項目に説明があり、「先例とは過去に存在した同様の事例」とある。「踏襲」は、weblio 辞書によると「先人のやり方や説をそのまま受け継ぐこと」とある。そうすると、「前例踏襲」は「過去に存在した同様の事例をそのまま受け継ぐこと」と定義されることになるであろう。

前例踏襲にはメリット・デメリットがある。裁判の判決は、過去の判例を参考に出されるので、一般に前例踏襲である。審議時間の短縮や、判例の矛盾を防ぐ意味で、メリットとも言えよう。車をはじめとする工業製品も、先代モデルのデザインの要部を残し（前例踏襲し）つつ、上手に斬新さを出していくことが行われる。開発・製造コストが抑制される点で、これもメリットである。一方、前例踏襲の割合が大きく新旧モデルのデザインにあまり差異が認められないと、単なる焼き増しのような印象を与えてしまい、これがデメリットに反転する。特に技術に関しては、開発コストの削減ばかりを重視して新技術の取入れを怠ると、時代遅れのレッテルを貼られかねない。逆に、デザインの差異が大きすぎると「旧モデル

の方がカッコよかったな…」ということになりかねず、前例踏襲もその程度のバランスが難しい。

再度翻って、日本弁理士会について「前例踏襲」の功罪を考えてみる。日本弁理士会の、特に事務局の仕事は「前例踏襲」が基本であろう。例規に従い、粛々とこなすべき事務作業が主体となるからである。一方、日本弁理士会は「弁理士及び特許業務法人の業務の改善進歩を図るため」（弁理士法第56条第2項）の活動を行うことが要請されている。すなわち、時代の変化に応じて「業務の改善進歩を図る」事業を企画し、実行することが求められる。特に第四次産業革命と言われる変化の激しい昨今、前例・慣例に束縛されているのは、そのような事業をタイムリーに実施することはできない。これは弁理士自身の問題であり、特に役員は「前例踏襲」のデメリットをしっかりと認識する必要があるように思う。

具体的には、変化する時代の要請に応えるための新たな取り組みを企画・立案・実行すると同時に、無駄な、あるいは時代遅れとなった事業や制度の改廃を進めていくことが肝要である。そして既存の事業や制度（＝前例）の改廃を進めるためには、その評価基準について、「失敗しないこと」から「成果を出すこと」の方に重み付けをすることが有効であろう。成果が曖昧であるのに「前例だから」といって継続してきた事業も、「成果が出なければ認めない」という組織風土があれば、その継続は自ずと否定されることになる。

年齢を重ねると保守的になる。踏襲できる前例（経験）が増え、どんどん楽になるというのもあるだろう。副会長になると、このことを実感する。ほとんど毎日、自分にとって“前例”のない事態が発生するからである。これまでの経験を「応用」することで解決できる問題もあるかもしれないが、その問題の前提を十分に把握しないと、結論を誤るおそれがある。

本当に徒然なるままに誌面を埋めてきた。普段の生活においても「前例踏襲」のメリデメを意識しようと思う。特に時流に取り残されないように、ゲン担ぎのルーティンを除き、「前例踏襲」を否定する場面を増やしていこうかと思う。