



今月のことば

*Words of the Month*

## 試行錯誤の日々

日本弁理士会副会長

今堀 克彦

2002年に弁理士登録をしてから20年超経過した今、特許事務所の経営者としての日々を過ごしている。私自身が知財業界に入った2000年初期は、知財立国が謳われ特許の出願件数も年々増加しており、知財ブームの雰囲気を感じ取ることができた。しかし、その後のリーマンショックを契機とし、また東日本大震災や新型コロナ禍等の災害を経て、特許事務所を取り巻く環境がこの20年超で大きく変わっていることを実感している。一方で、知財の重要性が社会的に失われてしまっているかという決してそのようなことはない。知財を含む無形資産が企業経営に及ぼす影響の高さから、2021年にコーポレートガバナンスコードが改訂され、続いて価値協創ガイダンス2.0、知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver1.0、Ver2.0が示されている。無形資産による企業価値向上の動きは、前例にとらわれた活動の打破と、これからの新しい未来に向けた前向きな活動を示唆するものと認識している。付加価値を生み出しきれない状況からの脱却を目指して、社会全体が企業の価値向上のために知財を含む無形資産に着目しているという機運が生まれているのが今である。企業価値にとって無形資産が常に万能というわけではないが、少なくとも企業活動を支える重要なファクタであり、昨今のAIやバイオ技術などの新しいテクノロジーが社会に与えている影響度合いが大きいという事実も、無形資産の重要性に帰結するものである。このような大きな社会変化が、極めてスピーディに且つ予測がより難しくなった状況で生じている中で、特許事務所を経営していかなければならない。困難でもあるが、やりがいのある課題であり、「これまで」に拘泥することなく「これから」を見据えて弾力的な経営に取り組むべく試行錯誤している。

特許事務所は弁理士が所属する場というだけでなく、顧客の知財を生み出し、活用し、その利益を顧客に享受してもらう複合的な知財サービスを提供する事業会社と考えている。そして、その事業を展開していくためには、経営者が考えていることを所員に理解してもらうことが重要である。第一には、経営者の考える知財サービスを理解して顧客に接することで、事務所としては一体感のある事業を実現できるからであり、更には、将来的に当該所員がいずれ事務所の要職に就くときがきた場合には、事業の継続性を考慮しつつ当該所員の考えを反映した発展的な事務所経営を可能にするためである。経営者の考え（事業内容）を所員に伝えるためには、当然に様々な経営課題を認識し、その課題をどのように解決していくか考え抜く必要がある。社会環境が大きく変化している中での特許事務所の経営課題は、通常業務を漫然とこなしているだけでは解決される類の課題ではなく、計画性、実行力、事務所運営の責任感等をもって解決に当たらなければならないものである。

特許事務所の経営に携わり日頃から思うことは、特許事務所における人材の重要性である。経営者にとって、事務所に所属する所員が、担当する顧客に適した知財サービスを効果的に実施できるように、どのような教育や指導を重ねるべきかが重要な経営マターになってくる。人材育成は、特許事務所に限った話ではないが、知財を扱う我々の業務は、法律的な観点、事業的な観点、対顧客・対第三者等のコミュニケーション的な観点に基づくものであり、最終的には「人」によって行われる業務である。また、特許事務所の内部においても、業務が多様化し、又は、そのボリュームが大きくなると、個人としてのスキル

と、顧客対応のためのチームスキルとのバランスが重要になり、チームを束ねると言う「人」の能力が極めて重要となってくる。このように人材は極めて重要な、特許事務所の財産である。

人材の育成において重要な要素と考えているのが「任せる」ということである。この「任せる」ということは放任を意味するものではなく、当該人材の上長等がフォローする体制を確保した上でのものである。当然、業務を任せていくためには、当該人材に弁理士として多くの経験を経て相応のスキルを身につけてもらう必要はある。昨今、責任のある業務を任されるのを嫌う世代が話題にもなるが、「任される」ことを望む優秀な若い人材も少なくはない。「経験が人を育てる」という信念の下、できるだけ多くの経験機会を若い人材に提供していきたい。この点については、ベテラン人材についても同様である。彼らは経営者から比較的近い位置にいるため、彼らに至らないところが見えると、ついつい経営者が口を挟みたくなくなることもある。しかし、全てにおいて経営者が口を挟んでしまうと彼らの思考を奪うことになるため、「任せる」という姿勢が重要となる。特許事務所には様々な事業が存在しているので、各事業における責任範囲を明確にし、ベテラン人材それぞれが自己の責任を意識しながら考えて行動してもらうことが重要である。現実には、様々な課題が日々生じており、ベテラン人材だけでは全てのトラブルに対応することは難しいこともあり、経営者との連携が必要になってくる場合もある。互いに、頼りっぱなし、任せっぱなしにならないようにコミュニケーションが重要となる。

また、特許事務所の人材育成で難しいと思う点は、弁理士業としての人材と、事務所経営のための人材とのずれである。私自身も含め弁理士個人が必ずしも完璧な経営的なセンス、スキルを有しているとは限らない。しかし、特許事務所は弁理士による経営が必須となる場である。そのため、事務所経営に携わってほしい人材には、経営者に資する様々な経験を、時間をかけて積み重ねてもらい、その過程を見守りながらいずれ経営の中核をバトンタッチ（世代交代）していくことになる。事務所経営の連続性の観点からも、信頼関係をベースとして「任せる」ことが重要ではないか。

多くの特許事務所で中核となる業務は、弁理士資格に基づく専権業務（代理業務）と思われる。この専権業務は、特に、知的財産権を創出する業務そのものである。顧客企業の経済活動に資する基本的な業務であることは、これからも変わらないはずである。しかし、特許事務所を取り巻く社会状況は日々複雑に変化しており、知財業務に関しては弾力的に思考していく必要がある。そうでなければ顧客からの要望に応えられないだけでなく、知財を含む無形資産が持つポテンシャル、すなわち無形資産による価値創出の可能性を見逃してしまい、結果として、特許事務所の事業の幅を狭めてしまうのではないか。特許事務所は「事業会社」であり、その事業内容を決めるのはその経営者であるので、経営者は鋭意、自己が経営する特許事務所において顧客のためにどのような事業を遂行したいか、遂行するためにはどのような準備、投資が必要か等、考え抜く必要がある。

そして、将来の事業に対して「投資」する姿勢が重要である。「投資」では、将来の可能性を期待して時間とお金を費やしていくことになるため、「投資」をせず利益を確保する方が、単年度で見れば財務諸表上の数値は良くなるだろう。しかし、将来の特許事務所の事業展開の可能性を高めるためには、現状に対する危機感、現状に満足しないハングリー感をもって、挑戦する姿勢が重要になってくるのではないか。そして、その挑戦する姿勢を特許事務所の所員に示し、旗を振って彼らを率いていく「投資」が経営者の為すべきことである。「投資」が全て成功するわけではないだろうが、その一歩を踏み出すことでこれまで想定していなかった知見を得ることもある。特許事務所による知財業務は、その周縁は固定的なものではなく、「投資」により拡大伸長するポテンシャルを備えるものであり、それを見出すのが特許事務所の経営である。経営者による投資判断と実行、これが特許事務所の事業遂行の要である。なお、「投資」の目的が必ずしもファーストペンギンになるためである必要は無い。もちろんファーストペンギンとなれば経営者冥利に尽きるが、「投資」する姿勢を所員に示すことで、事務所の活性化が期待される。特許事務所の経営者はその事業の如何全てを背負う厳しい立場ではあるが、その先に知財業務の可能性が広がっていることを信じて、日々、経営に邁進していきたい。