

QC サークル活動で 特許事務の品質を高める

オンダ国際特許事務所

岐阜県岐阜市大宮町2-12-1
従業員数 260人

QCサークル活動といえば、製造現場、サービス現場のものと相場が決まっており、事務部門で活発な活動を展開しているという会社は多くない。その数少ない例の1つが、オンダ国際特許事務所である。従業員数260人。36のサークルが編成されており、その中には各地の発表会で金賞や優秀賞に輝いたサークルがたくさん含まれている。そもそも特許事務所とはどういう仕事をしているところなのか。そこでなぜ活発なQC活動が根付いているのか。活動の導入を決め、最も熱心に推進してきた恩田博宣会長と改善推進室長の河島和美さんに話を聞いた。

■特許事務所とはどういうところか

発明は特許庁に出願することによって、それを実施する権利を独占できる。出願は書面で行うことになっており、特許の明細書の書き方によって権利の範囲は大きく異なってくる。権利範囲を細部にわたって詳しく書きすぎると権利の範囲は限定され、その後似たようなアイデアで少し形を変えただけのものが現れたとき、それを排除できなくなる。したがって、発明者の権利をしっかりと守るためには、権利の範囲をできるだけ広くとった書き方をしなければならない。それには専門家の力を借りなければならない。そこに、発明者に代わって特

許出願など知的財産権に関わる法律手続きを代行する弁理士の役割がある。

オンダ国際特許事務所は、トヨタグループなど中部地区の会社をクライアントに持ち、弁理士27人を含む総勢260人のスタッフを擁する大手特許事務所の1つである。創業者の恩田博宣会長は商船大学の機関科を出て船に乗って世界を回っていた人で、陸に上がってもっと人間臭い仕事をやりたいと、弁理士をめざしたという。

弁理士は、まず発明者の話を聞いてその技術を正確に理解できなければならない。船のエンジニアというのは、他からの援助に頼ることのできない海上で、機械トラブルも電気のトラブルも解決しなければなら

ない。たとえ浅くても、幅広い技術知識が必要で、船のエンジニアの前歴を持っていたことは、弁理士としてこの上なく有利な条件だったと恩田さんは言う。発明者から説明を聞くと、ほとんどの技術が即座に理解できた。

発明者の多くはどこに特許になる発明があるか、どのように特許を取ったら有効かの判断は不得手である。恩田さんはそんな発明者から詳しい説明を聞いて、どこを特許に結びつければよいか、なぜ特許の可能性があるか一つ一つ理由を説明し、たとえば「全体のシステムとして1件、そして、この部分にはこんなアイデアがある。ここは、ほらこういうふうにと考えると素晴らしいアイデアになる。計4件の出願が可能でしょう」などと言うと、相手は「えっ、4件も！」と喜んだ。

それ以来「オンダ特許の発明把握はちょっと違う」と言われるようになり、新しい装置ができあがるたびに呼ばれるようになった。これがオンダ事務所のその後の発展のベースになった。

■スタッフの仕事の質をどう向上させるか

技術の世界は日進月歩で、次々と新しい技術分野が誕生する。恩田さんがいかに万能であっても、それについていくには1人ではとても足りない。そこで技術の専門家をどんどん増やして、明細書を作成するための補助的な仕事を分担させた。また、明



恩田博宣会長（左）と改善推進室長の河島和美さん

細書以外の書類の作成や図面の作成、外国の特許庁に向けて出願したり、外国から依頼を受けて日本の特許庁に出願する場合の翻訳、依頼された案件が既存の権利と抵触しないかどうかの鑑定補助や調査などの作業を分担させるためのスタッフも増やした。事務所創設から17年たった1985年当時、スタッフは総勢100人を超えていた。

この頃、恩田さんはQCサークル活動なるものと出会った。スタッフの仕事の質の向上が事務所の将来を大きく左右するだろうと考えていたときだった。

たとえば、明細書を書く専門家として、機械、電気・電子、化学、IT、バイオテクノロジー、土木建築、ビジネスモデルなどの弁理士がそろっている。彼らの仕事は、単に技術を理解するだけではない。発明者の説明を聞いてそのとおりに書くだけでは、特許事務所としての付加価値を付けたことにはならないからだ。発明者の頭に浮かんだ1つのアイデアを、応用、類推、展開して2つにも3つにも膨らまさせねばならない。通常は4年も5年もかけてそれがで



サークルのQCミーティング

きるようになっていくのだが、それをもっとスピードアップし、100人の能力を上位20番目くらいまでのレベルにまで引き上げたいと考えた。明細書作成の周辺の膨大な事務作業も可能な限り効率化する必要があった。これにQCサークル活動を活かさないか考えたのである。

■QCサークル活動の実際

1985年当時のトヨタグループ各社は、いずれもデミング賞をめざしてQCサークル活動に力を入れていた。豊田自動織機の知的財産部もそうだった。「実はウチでもやってみたいのですが…」と相談すると「ぜひおやりなさい」と勧められた。そこで、コンサルタントを招きQCの勉強をはじめ、サークルを編成し、ゼムクリップの節約やミスコピーの防止など、ごく一般的なテーマから取り組みはじめた。その5年後に豊田自動織機の知的財産部の部長だった人を定年後にオンダ事務所に迎え、各サークルがこの人から直接指導を受けるようになってから、活動が本格化した。



社内QC発表会

しかし、従業員にとってQCサークル活動の負担は小さなものではない。サークルミーティングは週1回1時間だったが、メンバー間で手分けしてデータをとって現状調査したり、対策立案のために関係者と調整したり、発表のためにパワーポイントの資料を作成するのはものすごく時間がかかり、そのために残業が増えた。

明細書作成部門では、依頼された一部の案件について、5～6人のサークルで、どういった権利を主張できるかをみんなで検討して明細書を書きあげるといった勉強会を展開した。しかし、通常1人で自己完結する仕事をみんなで一緒になってやるのは、時間ばかりかかって、二人三脚、いや五人六脚か六人七脚で走るような拘束感、負担感があった。これなら自分の仕事に集中したほうがずっと能率が上がると、多くのメンバーが言った。

そんなQC活動がいやで事務所を辞めるという者が何人か出て、あるとき従業員にアンケートをとったことがある。「QCサークル活動をこのまま続けるべきだと思

ますか」との問いに、ほとんどの従業員が「もうやめたい」と答えた。「ここまで不評の活動をあえて続けるのは無理がある。このあたりが潮時かもしれない」と恩田さんは思ったという。だが、「従業員に意見を聞いたら、トヨタでも自動織機でも、大半がもうやめたいと言うに決まっています。そこをトップの強い意思で引っ張っていくのがQC活動です」。豊田自動織機から招いた当時の総括理事にそう言われ、あらためて「活動はやめない。この事務所をもっと良くするために、苦しいけれども耐えて頑張ってもらいたい」と宣言した。

この事態をくぐり抜けてから、各サークルの取り組みはさらに真剣なものとなった。明細書作成部門は、過去の出願事例を研究したり、新しい技術知識について勉強会を開く…などの形に変えた。とりわけ大きな成果をあげたのは事務管理部門で、たとえば次のような事例が生まれている。

【国際管理部外内グループの活動】

外内グループというのは、外国から依頼されて日本への出願の事務管理を担当する6人のグループである。そのうちの1人が産休に入ったため、残りの5人で事務処理できる体制をつくろうと審査請求、拒絶理由通知、拒絶査定の手続き時間短縮にねらいを絞り、次のような改善を行い、半年で仕事の効率を20%アップ、5人体制を実現した。

① 海外特許事務所との間に取り交わす英文の定型レターを、事件番号を入力するだけで、宛先の名称、日付、電話番号、FAX番号、発明の名称等、書誌的事項が自動作成できるようにした。

② 海外特許事務所との書類のやりとりは、コンピュータにその記録を残す。このとき、あらかじめ登録された一覧表の中から書類名を選択するが、それを探するのに時間がかかった。そこで実績のない書類名を削除し、手入力でインプットしていた書類名を追加した。また、書類名をすべて一覧表に示した中から探すのではなく、ステップごとに4グループに分け、そこから再選択できるようにして、作業登録時間を短縮した。

③ 特許庁から「拒絶理由通知」「拒絶査定」を受信した際の作業を確認するための管理表を作成した。たとえば、未収金があるかどうか、審判請求用の委任状が必要かどうか、拒絶引例の英文抄録があるかどうか、などを頭の中で思い出しながら確認していたが、この管理表に追加し、一つ一つの作業にチェックマークをつけながら確認できるようにした。

【図面部の活動】

図面部は、特許明細書部門や意匠部門からの依頼で図面を作成する部門。10人のメンバーのうち3人が在宅勤務だが、活発な活動を展開しており、次のような活動事例がある。



テーマ選定ミーティング。各リーダーがテーマを発表し、会長、所長、推進事務局がアドバイスを与える

① CAD操作のためにパソコンを見続けると目が疲れる、肩がこるなどの身体的問題が発生する。その解決のために症状の重さを点数化。その低下を目標として、休憩時間に体操する、椅子の高さを変える、パソコン画面に一定時間ごとに休憩を取るよう表示させるなどの対策により、作業環境を改善、能率を向上させた。

各サークルの活動進捗状況一覧表。ステップごとに色分けして活動の進捗状況が一目でわかるようにしている

② CADソフトメーカーから「これ以上バージョンアップしない」と通告を受けた。それまでのCADソフトが使えなくなり、旧ソフトで日常業務を続けながら、新しいソフトに切り替えねばならない。そこで移行計画を作成。2人が外部研修会に参加して新ソフトを習得し、日常業務ができるようになってから次の2人にその成果を移植。これを繰り返し、1年以上をかけて10人が新ソフトを習得した。

③ 新人の早期スキルアップと育児休暇を終えた復職者の再教育のために、マニュアルを整備した。すべてのマニュアルを最新の状態に更新。マニュアルのないものは新規作成した。新人教育用、ソフト教育用、仕事の説明用、作業手順解説用に区分し、キーワードで検索可能にした。

④ 斜視図の作成は2次元ソフトでもできるが、3次元ソフトを使えばもっと簡単にできる。しかし、新しい3次元ソフトはハードルが高く使いこなせる人が少なかった。そこで、各メンバーにコマンド理解テストとモデル作成技能調査を行い、結果を点数化。その点数アップを目標に勉強会、質問会を開催して、全員が使いこなせるようにした。

■ 業界不況の中で成果を出し続ける

こうした活動を全所36のサークルが年2回展開している。その経済効果は、全所で半年で約300万円、年間約600万円に上る。活動成果はマニュアル化などの歯止めによって、その後も毎年8割程度の節減効果を維持しており、活動開始から27年を経た今日までの改善の累積効果は年5000万円以上になる。そのほか、仕事の質の向上、チームワークの向上、個人のレベルアップなどの効果も大きい。

日本の特許出願件数は2002年の42万件がピークで、当時は世界一だったが、その後企業のグローバル化の影響に経費節減傾向



各部に飾られた数々の受賞記念盾

が加わって件数が減っており、2011年には34万件にまで減少。中国、米国の後塵を拝して世界第3位に後退している。この結果、特許事務所業界は不況の嵐が吹きすさんでいるが、オンダ事務所だけは毎年着実に業績を伸ばしている。この背景として、このQCサークル活動の貢献が大きいという。

取材・執筆 山口 幸正 (やまぐち ゆきまさ)

〈プロフィール〉

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。30年以上にわたって企業の改善活動を取材してきた経験と実績を活かし、現在はフリーライターとして幅広く活躍。

●創意社ホームページ <http://www.eonet.ne.jp/~souisha/> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中