

## 企業における知財人材育成

江 崎 研 司\*

**抄 録** 企業の知的財産活動を支えるのは言うまでもなく「人」である。近年の知財環境変化の中で企業としてどのような人材をいかに育成するかを明確にしておくことが益々重要となる。本稿では、弊社の経験や最近の育成手法をベースにその考え方を紹介する。

まずは、創造、保護、活用各々のフェーズに対応した専門人材が必要であり、これらの専門人材の定義と要求スペックを明確にしておくことが必要である。

次に、企業に求められる人材としては知識と実践の両立が必要であり、特にこの実践力の養成に企業内での育成のポイントがある。そして、それを支えるのは本質的な意味でのOJTであり、これをいかに充実させるかがキーである。

さらに、知財人材の資質として、本質追求力が必要不可欠であり、この資質をしっかりと身に付けることが重要である。

### 目 次

1. はじめに
2. 企業における知的財産活動の意義
3. 企業における知的財産活動に必要な人材
4. 人材育成（キャリアプラン）
5. 知的財産人材の資質
6. 人材育成の評価
7. おわりに

### 1. はじめに

知的財産立国が提唱されて数年が経ち、様々な知的財産に関する施策が展開されるにつれ、企業における知的財産活動の重要性は益々増加するとともに、活動も多様化してきている。

この知的財産活動を支えるのはまさに「人」であり、その「人」の能力によって知的財産活動の質は大きく異なるといっても過言ではない。そのため、企業においては、豊富な知識を有し、かつ実践力のある知財人材をいかに獲得するかというのが最優先の課題の一つである。

近年、知的財産権について学ぶ人が増えてき

ていることは喜ばしいことではあるが、実践という意味ですぐに活躍できる人材はまだ少ないのが現実であり、企業において、素養のある人材に必要な教育を施すとともに、必要な経験をさせて、実践力のある知財人材を育成することが、大変重要になっている。

ただし、闇雲に知識を詰め込み、あとは経験をさせればよいというものではなく、まずは手本を示し、実際にやらせてみて、評価し、上手くできるようになれば、一段レベルアップした課題、目標を与え実践を踏ませるといった計画的な育成が必要であることは言うまでもない。また、企業の知的財産活動は、様々な専門性に特化したプロ人材がチームとして活動することによって支えられるものであるため、多様な専門人材が求められる。

本稿では、上記の課題認識に立ち、企業の必要とする専門性と実践力のある知財人材を育成

---

\* トヨタ自動車株式会社 知的財産部 部長  
Kenji ESAKI

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

するための弊社の考え方を紹介する。会社によって、業態も異なり、知的財産部を取り巻く環境も様々であるが、各社の知材人材育成を考えるに際しての一助になれば幸いである。

## 2. 企業における知的財産活動の意義

企業における知財人材を考えるに先立ち、先ず、企業における知的財産活動の意義を考える必要がある。弊社における知的財産活動の意義は、弊社が企業使命を果たしていくことに様々な局面で貢献することと考えている。すなわち、よい製品の提供を通して、産業の発展と豊かな社会作りに貢献し続けることに対し、いわゆる、知的財産の「創造」、「保護」、「活用」のサイクルをリンクさせて回すということである。

例えば、「よい製品」は、図1に示すように、開発からスタートするが、そのテーマの選定や、方向を定めるにあたり、知財情報の解析が必要であり、よいテーマ・開発の成果はよい製品とともに、よい知的財産権として保護する必要がある。取得した知的財産権は、事業の維持、発展のためにロイヤリティ収入につなげたり、クロスライセンスにつなげたりするが、ロイヤリ

ティ収入は更なる開発活動に投資され、クロスライセンスは事業の自由度を確保することで、新たなよい製品を生み出す原資となる。また、安全、安心な商品の提供のために、模倣品の排除に使われることもある。さらに、より戦略性が高まると、新技術領域で、事業を有効に行うために、アライアンスの構築等に知的財産権が活用されることもある。

すなわち、ビジネスと密接にリンクした、知的財産活動というのが必要であり、ビジネスとのリンクなくして、戦略的な知的財産活動はありえない。また、上述した「創造」、「保護」、「活用」の各々の要素が密接に関係しなくては戦略的な知的財産活動は行えない。特にこれまでの保護偏重の知的財産活動から、「創造」、「活用」の比重が大きくなってきている。より有効な知的財産権の獲得のために、「創造」においては知財情報の活用が求められる。このことを受けて、「保護」においては開発（創造）の狙いは何か、どのように活用するのかを意識して、戦略的な権利取得を行うことが必要になってくる。すなわち、「創造」、「保護」、「活用」の三位一体の知的財産活動である。

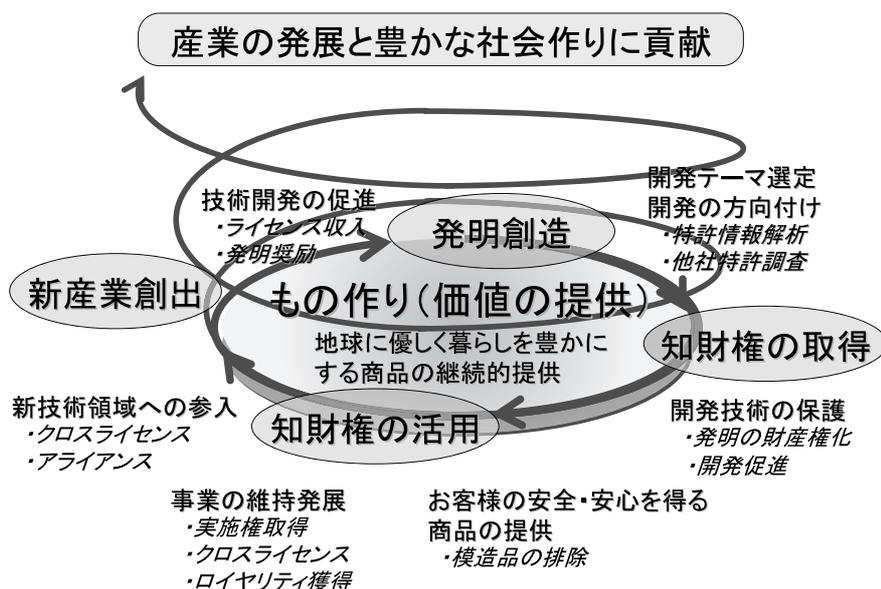


図1 企業における知財活動の意義

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

### 3. 企業における知的財産活動に必要な人材

上述のような、知的財産活動を支える人材は、一言で言えば、技術動向とビジネスを理解し、三位一体の知的財産活動を回せる人材ということになる。「創造」、「保護」、「活用」を全て一人で高いレベルでこなせればそれに越したことはないが、前述のようにより多様かつ高度な知的財産活動が要求される中では、特化した領域を持った人材によるチームとしての活動を行う方がより現実的かつ有効と考える。この特化した領域を持つ人材とは具体的には、図2に示すように、三位一体の三要素に各々対応したプロ人材として定義することができる。

まずは、「権利化のプロ（A人材）」であり、知財と技術の知識、特に特許制度に精通して、活用につながる強い特許権の取得と、他社知的財産権に対するリスク低減を企画実行する人材である。このA人材はこれまでも、企業の知的財産部における中心的な存在であったが、より活用を意識して、活用に耐え得る強い権利をどうやって取得するのか、他社に対して優位性を保つには、どのような権利が必要なのかを考えて権利化活動をすることが求められる。

次が、「知財技術企画のプロ（B人材）」、すなわち、狙いとする技術領域における知財情報を解析し、技術戦略の策定に参画する人材である。このB人材は知財戦略と技術戦略を融合できる人材であり、技術開発戦略に対して「もの」が申せる、すなわち影響力を発揮することが要求される。

そして最後が、「知財渉外のプロ（C人材）」であり、知財の知識と高度な交渉能力を用いて、会社の経営方針に沿った渉外戦略の策定と実行を行う人材である。このC人材には経営的なセンスが要求され、経営的な方向性、技術的な方向性を理解した上で、知財の能力を駆使して渉

外活動を行うことが要求される。

なお、これまで触れていないが、企業の活動がグローバル化している中においては、A、B、Cのすべての人材について、グローバルな知識と視点を持つことが要求されることは言うまでもない。

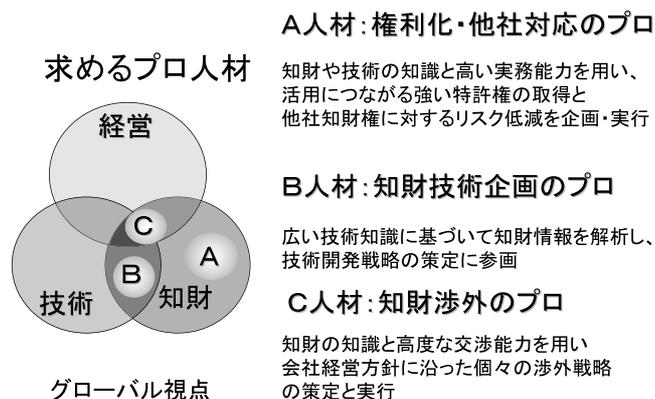


図2 企業における知財活動に必要な人材

### 4. 人材育成（キャリアプラン）

次に、これらの人材をどのように実践を経験させつつ育成していくか、つまり、キャリアプランであるが、この概観を図3に示す。これらA、B、C人材ともに、まずはベースとなる知財知識の習得と実践経験が必要になる。これは、いわゆる従来の知的財産部員が行ってきたことを全て基礎として習得するということである。この基礎を身に付ける段階では、座学と実習をベースとするが、この実習はOJTが中心となる。この時に、座学は座学で固めて詰め込むのではなく、ステップを踏んで、座学で一つ覚えたら、それを実習で身に付け、そして次の座学に入るといったルーチンを回すことが効果的と考える。そして、この実習の段階では職場の先輩、上司がOJTにより習得状況をチェックして、確実に基礎を身に付けさせることが重要である。このOJTこそが、育成の成否の鍵を握るといっても過言ではない。OJTは、ともすると、仕事を与えて、出てきた結果を確認するだけの、いわゆ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

る放任状態になりかねないので注意が必要である。まずは手本を示せていることが必要である。その上で、実際にやらせてみて、途中経過もチェックしながら、結果をフィードバックして、何ができるようになったか、まだ、何が足りないのかを、OJTを受ける側、施す側で共通の認識に立つようにするとともに、期待のレベルにまでなれば、一段高度なレベルの新しい課題を与えてチャレンジさせることが重要である。

また、この基礎段階において、知的財産部内だけでなく、開発部署とも密接な連携をとって仕事を進める事を身につけることも必要である。例えば、開発部署と連携して、ある開発テーマについて特許網を構築するという活動を実習し、開発と知財の連携について学ぶことが挙げられる（図3の「戦略特許活動」）。これにより、技術と知財を融合した活動を行う能力のベースを作っていく。さらに、渉外の基礎教育も行い、経営と知財の関わりについても学ぶことにより、広い知見を身に付け、経営と知財を融合した活動を行う能力のベースを作っていく。

そして、基礎を身に付けた後においては、A、B、Cに各々分かれたキャリアプランとなるが、この基礎の習得で、各々の人材間で共通の土壌が出来上がるとともに、その後各々の道に分かれても、お互い前工程、後工程を理解し、上手

く連携を取ることもつながる。

いずれの人材も、徐々に高度な仕事を、先輩や上司の指導のもと、ステップを踏んで経験するというキャリアプランをベースとするが、知財部以外の専門部署で経験や研修を積むことは大変有効であり、人材の適性を判断しながら場当たり的でなく計画的に実施することが重要である。

A人材においては、より技術の理解力を向上させるために、開発部署への期間を限定したローテーションや、知財の専門性をより高めるための海外の特許事務所研修が考えられ、B人材においては、より企画・提言力を高めるとともに、技術に対する広い視野を身につけるよう、技術企画部署といったところへのローテーションが考えられる。そして、C人材では契約や係争に関する専門的な知識習得のための海外の特許法律事務所研修や法務部署へのローテーション、あるいは、経営的なセンスを身に付けるための経営企画部署へのローテーションが考えられる。海外研修は、益々グローバル化する知的財産活動を支える人材を育成する観点からも、重要な意味を持つ。

なお、実際の育成の場においては、これらのA、B、C人材のコース間での行き来も可能とし、本人の能力、適性を勘案しながら適材適所

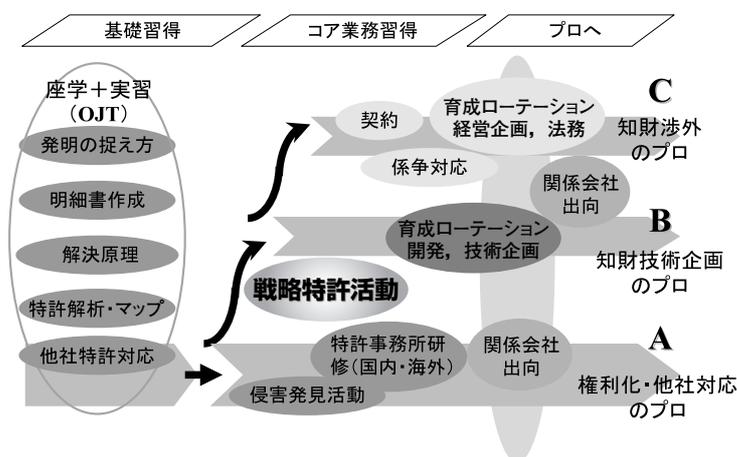


図3 人材育成イメージ（知財担当）

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

で育成をしていくとともに、レベルに応じて複合的な専門性を身につけさせることも考慮すべきである。

さらに、別々の人材のチーム、例えば訴訟ではA人材とC人材のチームで仕事をするにより、お互いの仕事の経験、知識を得ることも可能である。このようなことを繰り返すことにより、上述した三位一体の活動ができるチームを構成する、広い視野と深い専門性を持った人材が育成できると考える。

## 5. 知的財産人材の資質

以上、A, B, C人材にカテゴリーを分けて、人材育成キャリアプランを基礎段階から述べたが、これらは専門性のキャリアをどう積み上げるかを示したものに過ぎない。同じキャリアプランの下でも、身につける専門性のレベルや成果を出す実践力には差違が生じるのも事実である。本当にこのキャリアプランで専門性を身に付け、成果を出す実践型人材となるためには、全ての人材に共通した重要な資質があるように考える。

それは、専門知識・能力を支える、基礎能力の中の一つとして位置付けられるものかもしれないが、いわゆる「本質を追求する能力」ではないかと経験的に感じている。例えば、出願担当者が開発者から提案された発明を目の前にしたときに、その発明がなぜ課題を解決したのかを突き詰めて考え、原理原則、すなわち解決原理を導き出す能力である。そこまで発明を突き詰めると、「要はこういうことだから、他にもこういう手がある」とかの発想が広がり、本当に強い権利を取ることができるようになる。逆に、この本質が追求できなければ、穴のあいた弱い権利しか取れない。

この「本質を追求する能力」は、知財の分野に限った話ではなく、開発を行う、技術人材にも極めて重要な資質であり、例えばある現象を

見て、「何故だろう」を繰り返し、本質を追及して、原理原則を見極めて新しい解決策を考え、新技術、新商品につなげるといことができる能力である（図4参照）。

更に言えば、開発に限らず、全ての仕事の原点にある能力である。すなわち、よく観察してよく調査し、よく考えて、真の姿を捉え、最後にそれに基づいて「もの」が言える能力である。

では、この能力をいかにして身に付けるかであるが、これは座学で身につくものではなく、結局、実践の中で、OJT等の指導を受けながら体に染みこませるように身に付けていくしかないと考える。例えば、一つの発明を元にして、先輩と後輩で徹底して何が本質かを議論することである。

本稿の趣旨から外れるが、この「本質を追求する能力」は、企業に就職する前の段階である程度身につけるべきものであると思うので、その観点でも触れておきたい。

近年の日本の教育体系にて、「本質を追求する能力」を育む機会が減りつつあるように危惧している。すなわち、知識詰め込み型教育の影響で、子供本来の純粋な好奇心「これは何？何故こうなるの？」を育み発展させる教育環境が失われつつあるように感じられる。大学においても知識を持つ人材や企業や産業に役立つ成

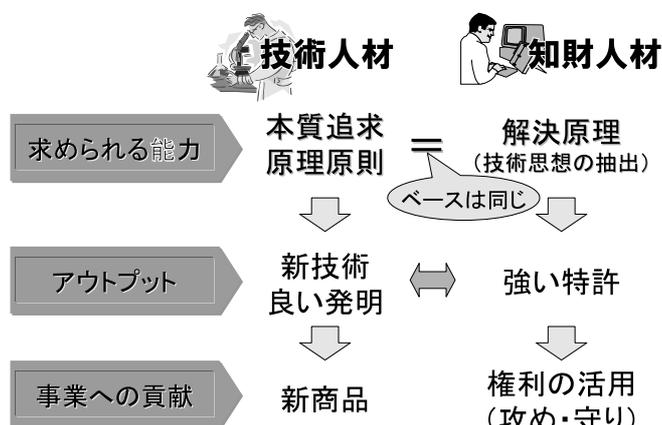


図4 知財人材の資質（能力）

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

果のみを重視するのみでなく、原理発見や原則追求型の研究等を通じて本質を追求できる人材を育成することも期待したい。企業知財人材も然りで、就職までにどんな知識を持ったか、何の学問を学んだかよりも、どんな資質を身につけてきたかの方が長い目で見ると実践力において大きな差になって現れてくるものである。

## 6. 人材育成の評価

上述のような、育成プログラムを用意し、育成をしたとしても、育成の度合いの評価ができれば、本当に有効な育成はできない。各々の方策に基づいた育成の度合いの評価をして、その結果に基づいて次の対策を考え、実行して、また評価するというルーチンを回すことにより、育成システムはより改善され、進歩していく。また、なにより育成される本人が、自分の現在の位置付け、進歩の状況、次の目標を理解することにより、モチベーションを向上させることができる。

では、どのように評価するかであるが、残念ながら万能かつ最善の方法は見出せていないので、現在弊社で実施中の項目の考え方のみを示すに留める。

まず、A、B、C人材各々について、レベルを定め、そのレベル毎に、必要なスペックである知識、能力、経験等を定義していく必要がある。客観的な評価のためには、これらの定義は、できるだけ実務に即した具体的なものとなるように留意する必要がある。

次に、評価者については、複数の評価者による多面的な評価の他に、評価者を固定するのも一つの手である。例えば、ある評価要素について非常に高度な専門性を身に付けた人物を評価者として内外の一線級専門家の中から選定し、その人が評価することによって、評価者による定義の解釈のばらつきや、評価能力のばらつきが是正され、より客観的かつ透明性のある評価

体制とすることが期待できる。また、誰もがそれぞれの要素での評価者に認定される制度とすれば、徒弟制度のように、自分が評価者として認定されること目指して成長するモチベーションも期待できる。

また、育成度合い評価とは視点が異なるが、本稿で随所に触れた重要な人材育成手法のOJTが放任主義にならぬよう、OJT指導者側の指導状況の確認・評価も育成手法のレベルアップに必要な事項である。

いずれにせよ、人材育成が有効かつ継続的に行われるように客観的なP (plan)・D (do)・C (check)・A (action) が回るようなCの仕組みを導入すべきである。

## 7. おわりに

企業にとって、人材こそが財産であり、この人材を環境の変化に対応させつつ、いかに育て続けるかが大きな課題である。

現在の環境下において企業における知的財産活動は、「創造」、「保護」、「活用」のサイクルにおける全ての要素を、ビジネスと結びつけて、なおかつ相互に有機的に連結して扱うものである。このサイクルを円滑に回すための、人材のスペックの設定と育成が必要である。特に、近年、権利の活用の比重が高まっており、この点の人材の不足感は否めない。ビジネスを理解した、経営センスに基づく戦略策定と、渉外活動が行えることだけでなく、グローバルな対応力も求められる。この種の「活用」専門性人材は、「創造」「保護」の基礎も持ち合わせながら、交渉・訴訟等の実践の経験も必要であるため、育成に大変時間がかかるが、一方で、戦略に基づいて知財を活用する人材を育てることは、知財立国に関わる機関の中でもとりわけ企業が持つべき責務であることから、今後企業はこの人材作りを強化加速すべきであろう。

また、育成にあたっては、単なる知識ではな

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

く、実践力をOJTを通じて身につけることが重要である。企業において、実際の実務を通じ、多くの実践経験をして初めて実践力は身につくし、実践を通じて身につけた専門性がその後の武器となる。

そして、全ての基礎になる、知財人材の最も重要な資質とでも言うべきものである、「本質を追求し見抜く力」である。この能力もOJTによって養われていくものであるが、ともかく考え抜く、なにかコアを持って深掘するといったことが必要になる。企業で育成する側も、安易に妥協せずしっかりと本質を見抜かせるように導くべきであるが、この「本質を見抜く能力」は、子供の頃からの教育の中で、その基盤が形成されるものであり、企業の立場としては、そのような基盤形成の充実を望むものである。

最後に、本稿では人材育成に関して仕組みや方法を主体に記したものの、人材育成の本質は

テクニックの問題ではないと認識している。教える側、教えられる側の双方に熱意・意識が必要である。教える側に熱意があれば、教えられる側にも伝わるものである。教える側には人材育成の重要性をよく認識して育成に臨むべきである。教えられる側に対しては、それ以上の熱意を期待したい。教育プログラムの充実を図るにつけ、ともするとそれに反して、教えられる側に与えられる教育を待つ受身意識や、育成されないことを教育制度の責任にする風潮が生まれることがあるため、育成管理側として注意が必要である。メンバーが、自ら勉強し、実践を通じて先輩や上司の技・ノウハウを体得し、さらに自分の工夫をすることでその先輩や上司を追い越す心意気を持つ職場環境を作りたいものである。

(原稿受領日 2007年1月22日)

