

戦略的思考を持つ知財人財の育成方法

人財不足は部門長の責任！

知的財産マネジメント
第1委員会第3小委員会*

抄 録 企業の競争力が有形資産から無形資産へシフトしていること、また、企業が存続・発展していくための源泉は人であることから、知財部門にとって、人材の育成は最重要の課題である。特に昨年度後半からの厳しい経済環境の中で、本当の意味で経営に資する知財活動の実践ができる「一流」の「人財」を育成することは待ったなしの状況である。2007年度の当小委員会では「初級者」を「一人前」の知財人材に育てるための理論及び育成手法についての提言を行った。2008年度はその「一人前」の知財「人材」をスピーディに「一流」の知財「人財」にステップアップさせるという部分に焦点を当て検討を行った。本論説では、「一流」の知財「人財」のモデルとして「戦略的思考を持つ知財人財」を定義し、その人財を育成するために企業で実際に行われている有効な事例の紹介を行う。そして、最後に「戦略的思考を持つ知財人財」を育成するための部門長の心得3箇条について提言を行う。

目 次

1. はじめに
2. 提言のターゲットの設定
3. 知財活動に対する外部からの期待と問題意識
 - 3.1 知財活動に対する外部からの期待
 - 3.2 現状の問題意識
 - 3.3 期待と現状のギャップ(課題)
4. 「戦略的思考を持つ知財人財」とは
 - 4.1 「戦略的思考を持つ知財人財」の定義
 - 4.2 「戦略的思考を持つ知財人財」に求められる要件
 - 4.3 4つのサイクルを回す具体例
5. 「戦略的思考を持つ知財人財」の育成方法
 - 5.1 人財の定義と理論との紐付け
 - 5.2 ベースとなる能力
 - 5.3 4つの力を獲得するために
6. おわりに

1. はじめに

つい昨年の夏まで、多くの日本企業は、金融

バブルの好景気を背景に積極的に研究開発投資を増加し、また、事業分野の拡大を行っていた。知的財産部門においては、経営に資する知財活動の実践が声高に提唱されていたものの、増加する出願への対応、さらには、研究開発部門・事業部門からのさまざまな要請への対応に奔走し、その活動が真に経営に資する活動であるかどうか、立ち止まって考える余裕も無いほど多忙を極めていた。

しかしながら、昨年の後半から経営環境が激変し、多くの日本企業は、今までに経験したことのない厳しい市場環境において、企業存亡の危機に直面している。そして、従前の拡大経営路線から、本業であるものづくりに改めて目を向け、贅肉を切りそぎ、時には非常に厳しい経営判断をしながら、競争力のある企業体質を構

* 2008年度 The Third Subcommittee, The First Intellectual Property Management Committee

築しようとしている。知財に携わる我々は、今こそ真に経営に資する知財活動を実践しなければならず、経営層もそれを期待している。

平時においては企業間における知財人材の力量の差が表立って露呈することは無いが、有事においては知財人材の力量の差がそのまま企業の知財力の差として表われる。未曾有の経済危機の中で本当の意味での経営に資する知財活動ができるのは、「戦略的思考を持つ知財人材」を有する知財部門だけである。

本論説では、上述のような知財人材をスピーディに育成する方法について提案する。

2. 提言のターゲットの設定

2007年度の知的財産マネジメント第1委員会第3小委員会の論説¹⁾の中では、知財部門における人材育成の課題を正面から捉え、現状を打破し、より効果的な人材育成を行うにあたり部門長の果たす役割や心構えの重要性を明らかにするとともに、「初級者」「一人前」「一流」の成長過程における、「一人前」までの成長過程を取り上げ、実践で有効な理論および具体的手法について提言を行った。

2008年度、当小委員会では、昨年度の成果をベースとし、部門長の強い信念のもとで、「一人前」まで成長した知財“人材”をいかに「一流」の知財“人材”にステップアップさせるかを論点とした(図1)。

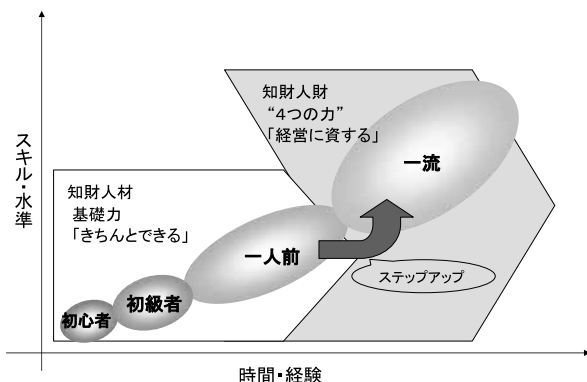


図1 知財人材の成長イメージ

議論をより具体化するため、育成対象としては、「一人前」から「一流」への成長を期待される知財部門における中堅社員、職位としては係長クラスと設定した。そして、「一流」の知財“人材”のモデルとして「戦略的思考を持つ知財人材」を定義し、育成するための具体的な施策を提言することを目的とした。

「戦略的思考を持つ知財人材」の中で用いられる「戦略的」という言葉は、非常に頻繁に用いられる言葉ではあるが、実際には非常に“曖昧”な言葉である。当小委員会での検討においては、あるべき論のみを示し、総論あたりまえ・各論不明とならぬよう、「戦略的思考を持つ知財人材」の定義を明確にすることをを行った。

前述のとおり、前年度の検討との連続性を考慮して検討を行い、本論説は2007年度論説¹⁾のいわば続編のような内容となっている。したがって、読者ターゲットは前年度同様、グローバル企業の知財部門長と設定している。

もちろん、これらに直接該当しない企業の知財部門や、部門長より人材育成を任されている方に対しても活用してもらえらる内容となるよう心がけている。

さらには、知らず知らずのうちに「タコツボ」に片足を突っ込んでしまっているような知財部門員に対しても自らの姿勢を見直し、新たな気づきのきっかけとなれば幸いである。

3. 知財活動に対する外部からの期待と問題意識

3.1 知財活動に対する外部からの期待

なぜ、今、「戦略的思考を持つ知財人材」が求められるのか。本論に入る前に、前提としての現在の社会・企業のおかれる状況、及び知財部門に対する期待を再認識し、また、「タコツボ化」、「受動的」と称されるこれまでの知財部門の人材の状況を再確認しておくことにする。

(1) 社会からの期待

中国を始めとする新興各国の台頭により、日本企業が得意としてきた生産性を極めたモノづくりによる競争優位の維持が難しくなっている。そのため、日本は無形資産重視経営を支えるために国をあげてプロパテント政策を推進している。企業の知財部門には、この政策に対応した様々な施策への対応や、審査の迅速化を目的とする審査基準の変更等の影響を見越した知財活動が求められている。

また、グローバルな競争を支えるためには、事業展開各国での知財制度を把握した上で、それぞれの国の知財制度に応じた知的財産の取得と活用が必要である。更に様々な模倣品問題への対処やパテントトロールへの対応、技術ノウハウの流出等、知的財産を巡る状況が複雑さを増しており、これらに対応できる知財活動が求められている。

(2) 経営層からの期待

昨今の厳しい経済環境の中で、経営に資する知財活動への経営層からの期待は今まで以上に高まっている。つまり、マーケットの要求を満たす商品・サービスを生み出し、競合に勝ち抜くための競争力の源泉が、有形資産から無形資産へシフトしてきており、そのために、各企業では、これまで以上に付加価値の高い無形資産を効率的に生み出すと共に、創出した無形資産を効果的に活用することが求められている。

また、付加価値の高い無形資産を生み出し続けるためにも、企業の研究開発がキャッチアップ型からフロントランナー型へとシフトしてきており、フロントランナー型の研究開発を効率的に進めるには、知財部門が積極的な知財活動によって研究開発活動を支えることが求められている。

かつての経営層は、発明部門で生まれた知的財産を適正に管理することが知財部門のミッシ

ョンと認識し、知財部門も同様に認識し、受け身型の活動を行っていたと言えよう。しかしながら現在は状況が異なり、本当の意味での経営に資する知財活動を実践することが求められているのである。

3.2 現状の問題意識

一方、このような環境・期待が変化する中で実際の企業の現状はどうなっているのだろうか。ここで、昨年紹介したJI株式会社の知財部門を再び覗いてみることにする。

JI株式会社はアメリカや欧州・アジアなどグローバルに事業を展開している中堅の企業です。ニッチな業界ではありますが、利益率の高い魅力的な業界でもあり、いつ新規参入があっても不思議ではなく、また多様な技術を使うことから様々な企業が関連する可能性があります。知財部の鈴木部長は定年となり現在は洲崎部長がみえています。リーダーだった井上さんは基礎力を持った一人前の係長になり、課長への昇格試験の時期を迎えています。

この企業は現在まで具体的な訴訟や問題は起きていないものの、洲崎部長は現状の依頼ベースの知財活動に漠然とした不安感を抱いていました。そこで、課長昇格の課題解決実績の意味も含め、井上係長に「井上さん、色々環境が変わってきてるようだけど、わが社は今の活動のままでもいいのだろうか、何かことが起きたときに対応できるだろうか」と問いかけました。すると井上係長は、「部長何も心配はいらないですよ、我々はどちらかというとニッチなので、知財問題はおき難い業界だと思います。それが証拠に今までそうした問題は起きていません。それに、我々は新しい技術を次々と導入しており簡単に他社が追随できないと思います。また、技術部門も一応競合の特許は見ているようですし、出願もしてくれています。最近の特許事務所の明細書もきちんとチェックしている

ため、国内の登録件数も増えています。外国についてはそれ程出願はしていませんが、技術部門から要望のあったものは外国出願していますからね。そもそも経営層からは何も具体的な指示がありませんよね」と答えました。洲崎部長も個々の依頼業務はきちんと処理されているのは知っていたので、それ以上の問い掛けはしませんでした。そして、井上係長も無事課長に昇格し、いつもどおりの活動が続きました。半年後、新技術を搭載した新商品を全世界に発売することになり、従来と同様、技術部門の報告では競合企業に関して特に問題となる特許は無く、相談を受けたものは問題の無いことを確認しています。また、依頼された新技術に関する国内出願も済んで、無事市場導入ができました。

ところが、市場導入から1年後のある日、井上課長が真っ青な顔をして部長のところへ飛んできて、「部長大変です、アジアの複数の国で模倣品が出回っているとの情報が入りました。しかも相当な数に上るようです。更に米国とドイツの2社から侵害警告が来ました。どうやら新技術に関する基本特許を欧米のベンチャー企業が持っていたようなんです。どうしたらいいのでしょうか」と報告しました。

井上課長が個々の業務をきちんとこなしてきたのに、結果的にこのような経営に影響を及ぼす事態に至ってしまったのは、井上課長に何か足りなかったことに原因があるはずである。

同様に、あなたの周りにも次のような人がまだ現状ではいるのではないだろうか。

- ・ 知財を担当する上で必要な最低限の知財知識、スキルがないにも関わらず、「自分は一人前の知財人だ」と勘違いしている。
- ・ 明細書作成能力・中間処理対応能力は非常に高いが、知財部門の存在意義が正しく理解できていないため、担当する技術・事業分野の自社/他社の動向を把握しようともしない。

- ・ 発明者から出てきた提案は確実に権利化することができるが、自分に何を期待されているのか理解していないため、発明部門に積極的に働きかけて発明者が気付いていない発明を拾い上げるような活動はせず、発明部門からの提案が出てくるのを待っているだけである。
- ・ 会社が激しいグローバル競争に晒されている状況下において、日本の知財のことには非常に詳しいのに、諸外国の知財制度・知財実務のことは知らない、理解しようとしていない。
- ・ 出願実務は完璧にこなすことができるが、担当する技術部門の知財意識が低いことを問題として捉えることができない。また、知財意識の低さに疑問を感じても、その解決策を導き出せない。
- ・ 経営層の知財への無関心に対し営業主体の会社だから仕方ないと考えてしまい、対策を取ろうとしない。
- ・ 出願実務に長けており、代理人による明細書中の不具合を見抜く力があるのに、代理人の能力不足に愚痴を言うだけで、実際に是正を求めたり、必要な指導を行おうとはしない。
- ・ 自部門だけで処理可能な業務にはすぐに着手し、スピーディに処理できるが、発明部門や事業部門との調整が必要となる取組みには躊躇してしまう。また、他部門を巻き込む活動に消極的で、説得に難航するとすぐに対応を諦めてしまう。
- ・ 業務管理能力は非常に高い部門長なのに、上述のような部下がいるという事に気付かない、または、気付いていながら、そのような行動を是正しようとしていない。

3.3 期待と現状のギャップ(課題)

本章第1節で示した外部からの期待に対し、

同第2節で述べたように現状の問題意識は低く、大きなギャップを抱えていることが多い。もし、あなたの周りがこのような状況や知財人材ばかりだとしたら、経営に資する知財活動はできるはずがなく、グローバルに展開される熾烈な競争を勝ち抜くことなどできない。極言すれば、会社の存続さえも危ういと言えよう。従って、事業に貢献する知財戦略を立案し、他部門や経営層を納得させて積極的に活動を推進することができる、前述の期待に応えられる、いや期待を超えられる「戦略的思考を持つ知財人材」を至急育成していくことが喫緊の課題である。

4. 「戦略的思考を持つ知財人材」とは

4.1 「戦略的思考を持つ知財人材」の定義

「戦略的思考を持つ知財人材」とはどのように定義できるであろうか。

当小委員会では、「戦略的思考を持つ知財人材」の定義について、3章での問題意識や課題を踏まえた上で、以下のような検討課題に基づいて定義の検討を行った。

戦略的思考とは、どのような思考か？

どのようなことができる人材か？

戦略的思考は教育できるものか？

必要な経験・スキル（人脈等）は？

そして、後述するインタビューと各委員の経験と実感、及び書籍・文献をもとに、一流の知財人の理想像を思い描きながら数ヶ月掛けて討議した。最初は、業界の違い、各社の置かれている状況、知財部門の歴史、知財部門の規模等より、知財人材の認識には多少のずれが見られたが、意見を戦わせる中で、概ね以下の定義が、「戦略的思考を持つ知財人材」として適当であるとの結論を得た。

「戦略的思考を持つ知財人材」の定義

企業の中で自分のおかれている立場・役割及び顧客からの期待を理解し、その状況のなかから自らが担当している業務の知財課題を抽出し、成功のイメージを描き、それを具現化する戦略を立案し、関係部署を動かして実行し、顧客の期待を超える価値を提供し続ける人

4.2 「戦略的思考を持つ知財人材」に求められる要件

当小委員会では、前節で定義した戦略的思考を持つ知財人材について、その求められる具体的な能力を検討し、理解力、課題抽出力、描写力、実行力、の4つの力が必要であると結論づけた。

そして、この4つの力と定義の構成を紐付けし、さらに定義のブレイクダウンを行った（図2）。

「戦略的思考を持つ知財人材」とは、図2の定義の構成で示されている1～4のサイクルを回して、顧客の期待を超える価値を提供し続け

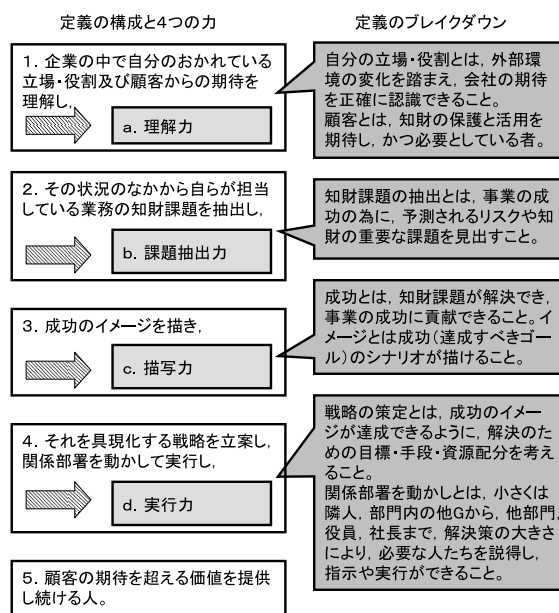


図2 定義の構成と4つの力の関係

る人である。1～4のサイクルを回すためには、後述するように、ベースとなる能力つまり一人前の知財人材に必要な基礎力に加え知財活動の特質を理解した上で、さらに4つの力をも獲得することが必要である。このどれか一つ欠けても1～4のサイクルを回すことができない。

この4つの力の中でも、顧客の期待を超える価値を提供するという最終目的に到達するためには、特に実行力が大切である。しかし、知財部員は、概して「タコツボ化」しており、かつ受身であるため、この実行力が足りないという傾向が見られる。

なお、我々の定義する「戦略的思考を持つ知財人材」は、知財部門内において知財戦略立案等に直接関わる、いわゆる「戦略スタッフ」のみが目指すべきものではなく、知財部門の全員が、それぞれのおかれた立場・役割において「戦略的思考を持つ知財人材」を目指して欲しいという認識で定義している。

部門長などの育成者は、経営に資する知財活動を行う上では、このような人材を企業内で増やすことを心がけるべきである。

4.3 4つのサイクルを回す具体例

表1に具体的な知財業務を例にとり、上記の1～4のサイクルを回す具体例を示す。

各項目は、ケース1では限定的、具体的又は単純であるのに対し、ケース2では広範、抽象的かつ複雑である。部門長は、最初は「一人前」の知財担当者にケース1のような業務を与え、サイクルを回しつつ徐々にステップアップして、ケース2のような複雑な業務に進み、最終的には、「一流」の知財人材として全社に関係する問題を部門横断的に解決して経営に大きく貢献できる人材に育成することが求められる。

では、「戦略的思考を持つ知財人材」を育成する方法は如何にすべきであろうか。次章では、外部の理論との紐付けによる定義の検証、及び

表1 4つのサイクルの具体例

サイクル	4つの力	ケース1	ケース2
		係争にサポート要員として参加	担当事業部の出願戦略の策定
1	a. 理解力	係争に勝利するためのサポートであることを理解する。	事業の推進・保護に、担当の出願戦略がいかに重要か理解している。
2	b. 課題抽出力	論争に耐える判例の知識がなく、経験もないため、サポートできる資料が収集できないという課題に気づく。	自社が事業をワールドワイドで展開しようとしているにも関わらず、国内外の出願特許を調べると、外国特許の数が少ないことに気づく。
3	c. 描写力	論争の場数を踏みかつ判例を論争で使いこなせて、十分なサポートができる状態を思い描ける。	海外市場において競争優位性を確保できる特許網を構築する。それに向け、外国出願強化のために必要な出願国、出願件数、出願方法(パリorPCT)、予算が想定できる。
4	d. 実行力	そのために今何をやらなければならないか理解して行動できる。(例えば、第1ステップとして判例の自習を行い、第2ステップとして関係者でディスカッションを行う。)そして、論争(交渉)担当者に、係争に役立つ判例をタイムリーに提供できる。	上長や担当役員に、どの国にどの程度の特許網を構築すべきか、提案し、承認を得る。更に外国係争に向けた人材育成の必要性を説き、教育係を担当したり、海外事務所への派遣を提案し、承認を得る。
ゴール		サポートが功を奏し、係争に勝利する。	提案が認められ、担当事業部の出願戦略が実行される。

具体的な育成施策の提案を行う。

5. 「戦略的思考を持つ知財人材」の育成方法

5.1 人材の定義と理論との紐付け

本節では我々の考える「戦略的思考を持つ知財人材」を企業内で育成することが、一流の知財人材(プロ)の育成につながり、その結果として、経営に資する知財活動を行うことに結びつくのかという点について、人材の定義と外部の理論との対比を行うことにより理論面での検証を行った。対比する外部の理論としては、コミュニケーション・エンジニアリング・ソリューション(CES)という考え方を用いた。

(1) CESとは

CESとは、「人の情熱・意欲・夢はどこから生まれるのか」、「感情エネルギーに影響を与える、相互作用、交流、コミュニケーション」について、株式会社リクルートが研究を行った成果として開発されたものである^{2), 3)}。この考え方は図3に示すようにSWOT分析や3C分析のような現状把握からスタートする「原因分析・追求型」のアプローチに対し、「プラス着眼・展開型」という各個人の原動力（モチベーション）に着眼し、そこからスタートするアプローチである。この考え方は各個人に着目している点で我々のテーマに合致するものである。そして、CESを実践する上での重要なテーマとして「プロ」の育成が挙げられており、これとの対比を行った。

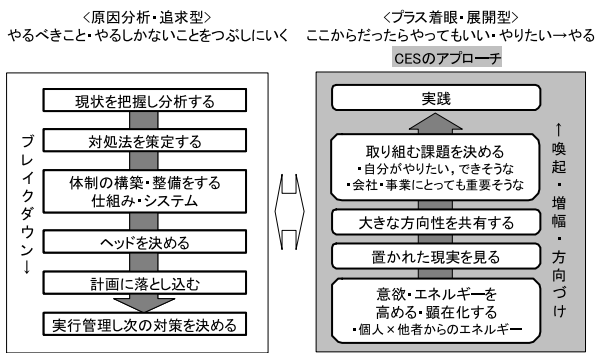


図3 原因分析・追求型とCESアプローチの対比

(2) CESでいうプロとは

CESでは、プロとは、「どんな状況・条件のもとでも80点の成果を出せる。結果責任・自己責任～言い訳しない。自己評価～自分で自分を評価する。」と定義している。そのようなプロになれる人は、「したいこと」「すべきこと」「できること」の接点に、前に進んでいくためのテーマ・課題（突破口）を設定（創造）・実践できる人と言っている。

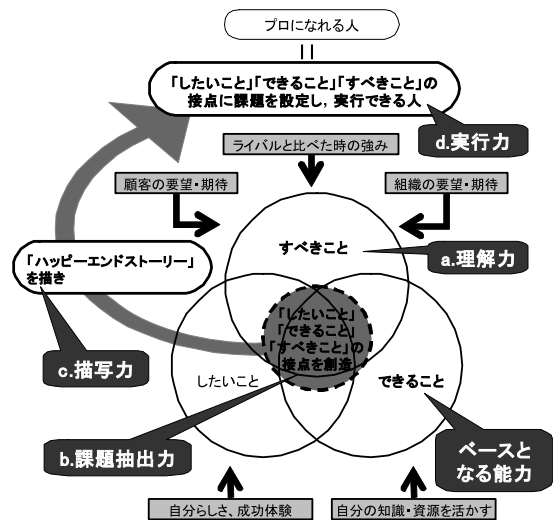
(3) 「戦略的思考を持つ知財人財」の定義とCESでいうプロになれる人との対比

「戦略的思考を持つ知財人財」の定義の要素に対して、CESでいうプロになれる人の要素を当てはめたものを表2に示す。表2からは、我々の考える「戦略的思考を持つ知財人財」の定義に対して、CESでいうプロになれる人の要素がもれなく当てはまることになる。

表2 「戦略的思考を持つ知財人財」の定義とCESでいうプロになれる人の要素との対比

「戦略的思考を持つ知財人財」の定義	CESでいうプロになれる人
前提: <ベースとなる能力>	「できること」
1. 企業の中で自分のおかれている立場・役割、及び、顧客からの期待を、理解し →<a.理解力>	「すべきこと」
2. その状況のなかから自らが担当している業務の知財課題を抽出し、 →<b.課題抽出力>	「したいこと」「できること」「すべきこと」の接点を創造する
3. 成功のイメージを描き、 →<c.描写力>	「ハッピーエンドストーリー」を描き
4. それを具現化する戦略を立案し、 関係部署を動かして実行し、 →<d.実行力>	「したいこと」「できること」「すべきこと」の接点に課題(突破口)を設定し、実行できる
5. 顧客の期待を超える価値を提供し続ける人	人

一方、図4は、表2とは逆にCESのプロになれる人の概念図に対して、「戦略的思考を持つ知財人財」に必要な力を当てはめたものであり、これもおおむね当てはまっていることがわかる。このように対比を行うと両者の定義



※ここでいう課題とは、現実を直視し前に進んでいくためのテーマ(突破口)のことを指す。
※この図はリクルートコミュニケーションエンジニアリングの承諾のもと、当小委員会の一部を追加修正した図である。

図4 CESでいうプロになれる人と「戦略的思考を持つ知財人財」に必要な力との対比

はよく合致していることがわかる。

特にCESのプロになれる人では「したいこと」「できること」「すべきこと」の接点に課題（突破口）を設定し、実行できるという部分がポイントの一つであると考えており、これも我々が実行力を重視していることと共通している。

以上のことから、ベースとなる能力、及び a . 理解力、b . 課題抽出力、c . 描写力、d . 実行力の4つの力を持ち、1～4のサイクルをまわして顧客の期待を超える価値を提供し続ける人（＝「戦略的思考を持つ知財人財」）は、CESでいうところのプロ（一流）に相当すると言え、我々の考える「戦略的思考を持つ知財人財」を目指すことが一流の知財人財へ向かうステップとなることが理論面で裏付けられたと考えられる。

よって、経営に資する知財活動をしたい、強化したいという知財部門の部門長は積極的に「戦略的思考を持つ知財人財」の育成に取り組んで欲しい。育成した「戦略的思考を持つ知財人財」は必ずやあなたの部門のエンジンとなり、会社の知財活動を前に進めていく人となるだろう。

5.2 ベースとなる能力

（1）ベースとなる能力の必要性

前章で、「戦略的思考を持つ知財人財」はベースとなる能力に加え、4つの力が必要であると述べた。しかし、ベースとなる能力がなければ、何が課題で、何を求められていて、到達すべきゴールが何処にあり、どう動くべきかを考えることはできないであろう。したがって、4つの力を身に付けるには、ベースとなる能力は必須であり、なおかつ「わかっているつもり」の能力では、実践では役に立たない。

（2）一人前の知財人材

2007年度の論説「知財人材育成のための部門

長心得3箇条」では、ここで言うところのベースとなる能力を「基礎力」と称し、「実務遂行に必要な基礎的な知識や行動能力」と定義している。また、知財実務を遂行する一人前の知財人材は、基礎力を身に付けていることは当然であり、この基礎力を元に、業務プロセスの整理、押さえるポイントの把握、クリティカルポイントとリスクの理解、費用や期限（納期）の意識などを持って業務を遂行することが必要であると述べている。

知財部門の業務は、特許などの知的財産権の権利化、ライセンスなどの契約業務、紛争処理など多岐に渡る。これらの業務を行うには、国内外の特許法や、不競法、独禁法などの法的知識、自社技術の特許権利化や調査、侵害警告対応のための技術的な知識、発明者や特許事務所などに対応するための説明能力など、数多くの基本的に必要な最低限の知識や能力が求められる。またさらに、知財業務を正しい方向へすすめるためには、自社の知財活動を十分に理解している必要がある。

（3）知財活動の特質の理解

前述の「基礎力」に加え、ベースとなる能力に必要なものとして、「知財活動の特質の理解」がある。なぜなら、顧客の期待を超える価値を出すためには、知財活動の特質を十分に理解したうえで事実データを理解して戦略立案、成功のイメージを立てる必要があるからである。

知財活動の特質の例として、特に以下の3点をあげる。

知財の事業への貢献の仕方にはいろいろな形態があること

知財の事業への貢献の仕方としては、特許群による参入障壁構築・事業独占といった貢献、クロスライセンスや障害となる権利の無効化による設計自由度確保、所謂ロイヤリティ収入といった直接的な利益貢献、さらには新規事業の

見極めや創出といった将来の業績への貢献というように様々な貢献の仕方がある。よって、知財部門として、自分たちの会社の状況を踏まえてどのような貢献の仕方が一番よいのかを見極めることが必要である。

知財活動は投資に対して効果がでるまでに年単位で時間がかかるが、効果は大きく、持続性があること

例えば、特許は権利化までに3～5年、活用となるとさらに時間がかかり、事業貢献までには年単位での時間がかかる。一方で特許の権利期間は20年あり、うまく権利化・活用できれば大きな効果を持続させることができる。よって、研究開発から特許出願までの知財の投資に対して効果を上げるためには、5～10年単位での長期的な視点でどのような形で事業に貢献するかという知財の「ありたい姿」を描き、それに向けた知財活動を行うことが重要である。

知財部門は事業や研究開発全体へ影響を及ぼす組織であること

知財部門は研究開発部門全体を見ることを求められる場合が多く、知財部門の施策は研究開発部門全体の知財活動に大きな影響を及ぼす。さらに、活用段階では、知財の判断がその後の事業の成長や発展を左右することになるだろう。よって、知財部門の判断が事業部門、研究開発部門のアウトプットを変えるという責任感をもって行動することが求められる。

(4) ベースとなる能力の修得方法

知財経験のない初級者を、ベースとなる能力を身に付けた「一人前の知財人材」にするためには、自ら能力を身に付けた上司が、信念を持って育成する必要がある。基礎知識および実務能力を向上させるには、OFF-JTと上司によるOJTを連携させることにより、効果的に育成することができる。これに加え、一つ上を目指すための本人の自己啓発などの努力も、「戦略的

思考を持つ知財人材」に向けた成長過程には必要であろう。自分で考えることなく指示を待ただけの人材や、目指すべき方向を見失った人材は、成長過程のあるところで留まってしまう可能性がある。このような人材に対しては、上司が部下とのコミュニケーションを図り、進むべき道を指し示すことも上司の大きなミッションであろう。

5.3 4つの力を獲得するために

「戦略的思考を持つ知財人材」が、理解力・課題抽出力・描写力・実行力の4つの力を有し、1～4のサイクルを回して顧客の期待を超える価値を提供し続ける人と定義されたことは前述の通りである。4つのサイクルを回すためには、ベースとなる能力を持った上で、さらに4つの力を獲得することが必要となる（どれか一つ欠けても回らない）。そのためには、対象者の現状を把握し、それに応じた施策を実施することが必要となる。以上を前提にして、育成方法について検討してみよう。

(1) 原因の追究

現状の問題意識の項などで明らかにしたように、現状の知財担当者に対する不満がある例は多い。では、何故思ったように育たないのだろうか？対象者本人の資質に原因を求めるのは簡単であるが、それでは問題は解決しない。まず、知財部門長（上司）の責任とは以下のようなものではないだろうか？「マネジメントにおける上司の最も大切な機能は、目標の達成と、部下の育成である。また、社員が仕事をする上で影響を受ける環境には様々なものがあるが、最も大きな影響を及ぼすという意味で、上司は部下にとって最大の環境であり、組織の風土を作り上げるのも上司である」そうであれば、育成の問題を本人の資質でことを済ませようとするのは、上司の責任放棄でしかない。数々の

問題（例えば、前述の問題意識）は、部下自身の問題のみならず、そのような状況を放置し、または改善できないでいる上司の責任である。上司が問題として捉え、それに対して適切な対応をとらなければ、解決を見ることは無い。知財部門長は、職を賭して上記の「戦略的思考を持つ知財人財」を育成しなければならない。

そこで、表3のような問い掛けを自らに、あるいは対象者に問うてみて欲しい。

もちろん、問い掛け方には注意が必要である。部下が新入社員か経験豊富なベテランかでは、問い掛け方が自ずと異なる。一般には部下のレベルや成熟度の向上に応じて、強制 説得 相談 委任と変化するとされている。同じよう

な問い掛けしかできていないとすれば、それはもはや上司失格である。いずれにしても、これらの問い掛けに対する答えの中に、問題の原因が潜んでいないだろうか？

(2) 育成方法、施策

育成方法は様々である。部下が100人いれば問題も原因も100種類あり、100通りの育成法が必要となる。一人の対象者に限定したとしても、何から行うのか、育成の順番があるだろう。対象者の現状を把握し、問題とその原因を明らかにし、育成へとつなげていくのは、上司の大切な役割である。この論説の中で、育成の特効薬を処方することは出来ない。何を書いても現実と異なってしまはずだからである。そこで、参考となるであろう各種の育成方法を、表4と表5に「施策とその目的」としてまとめた。

この施策は、育成方法の事例研究として、知財担当者育成において実績をあげておられる企業にインタビュー調査を行ったり、本小委員会メンバーの知見などを集めたりしてまとめたものである。4つの力を個別にアップする場合もあるし、サイクルを通して回すスタイルもある。育成の参考となるように、「目的・メリット」および育成を効果的に行うための「ポイント」を記載した。特に、知財部員は実行力が足りないという傾向があり、これを解消するためには、できるだけ4つのサイクルを回すスタイルの育成施策に取り組むことをお勧めする。

(3) 代表的な施策

施策とその目的や成功のポイントについての詳細は表4と表5を参照していただくとして、その中からピックアップした代表的な施策を以下にダイジェストとしてまとめた。

小集団活動（リスト1-1～1-4）

- ・小集団活動の、特にリーダー経験により、各自がテーマを設定してサイクルを回すこ

表3 原因追究のための問い掛け

育成に関する 上司の心得	<ul style="list-style-type: none"> ・対象者は、何故、4つの力が身につかないのか？ 身につけている人との違いは何か？ あなた（上司）にその力があるとするれば、どのように身につけたのか？ ・部下が育たないと嘆いているあなた（上司）は、部下を育てるような仕事の与え方をしているのか？ ・あなた（上司）は部下の可能性とやる気を削いでいないか？ ・あなた（上司）は部下をガチガチに管理していないか？又は放任していないか？ ・あなた（上司）の組織は育成が促進される風土を持っているか？ ・あなた（上司）は対象者の業務能力を正確に把握しているか？
理解力	<ul style="list-style-type: none"> ・対象者は自らの立場や役割、テーマの目的を十分に理解しているか？自らの顧客が誰かを認識しているか？ ・対象者のやりたい事を、あなたは把握しているか？ やりたい事やらねばならない事を近づける努力をしているか？（興味を持たない事に、人間は理解を示さない） ・あなたは指示し過ぎていないか？ 教え過ぎていないか？（情報が多くなるほど、自分の頭では考えなくなる） ・対象者の理解の程度を把握しているか？ ・対象者は様々な情報などを、広く積極的に入手しているか？
課題抽出力	<ul style="list-style-type: none"> ・課題抽出は、本人の問題意識から始まる。問題の認識は、あるべきレベルと現状のレベルの差による。対象者はこの両方を認識しているか？ ・与える仕事のレベルが、本人にとって挑戦的か？（能力範囲で楽にこなせるレベルでは、望ましい姿のレベルが高まらず、問題認識が薄くなる） ・テーマに関して対象者が抽出した課題を、あなた（上司）は把握しているか？ ・課題に対する原因分析や対策は目的に沿った根本的なものになっているか？ 小手先の対症療法になっていないか？
描写力	<ul style="list-style-type: none"> ・描写力のベースは想像力（こうすればこうなると想像する力）。対象者の手配段取り能力などは把握しているか？ ・対象者はテーマにおける成功のイメージを描けているか？それをあなたは把握しているか？ ・対象者にプレゼンテーションをさせているか？ そのプレゼンテーションの評価を対象者に分かるように明確にしているか？ ・対象者の作成する文書は、要点を踏まえたものになっているか？ ・対象者はテーマにおける成功が、事業に貢献できることを十分に理解しているか？
実行力	<ul style="list-style-type: none"> ・対象者はテーマ達成のための具体策（シナリオ、ロードマップ）を描けているか？ ・対象者は実行に必要な関係者や部署の巻き込みを行っているか？ または行えるか？ ・与えた仕事やテーマについて、期限を明確にしているか？ その期限に結果を確認しているか？ ・テーマなどをやり切るまで、本人にやらせているか？ 本人がやらなければならない状況に追い込んでいないか？ ・対象者はやり遂げた達成感を十分に自分のものにしていないか？（例：褒める、何らかの表彰を受ける、他）

とを実践できる。それにより、リーダーシップの養成、目標達成までやりきる実行力の強化、幅広い知識や人脈の構築、自信など様々な効果が期待できる。

- ・取組テーマはメンバーによって設定される場合や部門長がテーマ設定する場合もあるが、どのようなテーマを選択するかが最も重要である。
- ・小集団活動では、活動が途中で尻すぼみになることも多いが、それを許しては成果が出ない。サポートやリード、アドバイスを与えるなどフォローして、必ず最後までやり遂げるよう仕向けること。

知財戦略の立案・実行（リスト2-1～2-7）

- ・会社あるいは対象部門の重要な知財課題・重点ポイントの理解とともに、知財への期待・自分の役割が理解できる。対策の計画立案やその実施を自ら担う事で、問題意識や実行力が養われる。
- ・担当部署の開発業務にどこまで関わられるかで成果が異なる。待ちの姿勢ではなく、積極的に自ら情報を取りに行く姿勢が重要。
- ・自らが調べ考えることを主とし、上司はフォローはしても教えずすぎないこと。

知財レポートの作成（リスト3-2～3-3）

- ・知財レポートには様々な種類があるが、全社の知財報告書であれば、会社全体の知財活動を俯瞰し、外部情報との比較を行うなどにより、より広い視野を身につけられる。また個別のテーマレポートであれば、対象分野の深い知識と課題及び対策を概観するチャンスとなる。
- ・役員相手なのか、全社向けなのか、特定メンバー宛なのか、それら報告対象により、プレゼン能力を向上させることが出来る。
- ・毎回担当者を変えるなどの施策を行うと、各人が自分なりの工夫を行ったりするため、無理なく全体の底上げを図れる。

（４）その他のポイント

４つの力のサイクルの理論習得および疑似体験のためには、OFF-JTも必要であろう。OFF-JTとしては、リストにもあるが、JIPAの知財変革リーダー育成研修や知財戦略スタッフ育成研修など、各種の研修が挙げられる。加えて、社外活動や社内のクロス・ファンクショナルチームへの参加、業務ローテーションなども有効であろう。しかし、既にお分かりの通り、これらを単純に実施しても成果が出るとは限らない。単なる方法論だけでうまくいくわけではない。問題意識と原因、そして育成方法がうまく紐付けされる必要がある。そこには上司の関与が不可欠であり、それぞれの施策の目的を明確化することが求められる。何でも実施すれば良いという訳ではない。

併せて、組織論も重要である。育成に適した風土や組織（例：学習する組織、メンター制、暗黙知とシャドーワーク、等々）とはどのようなものなのか？ここでは十分な検討を行っていないので、答えを述べることは出来ないが、どのような施策を取るにしても、必要なのは対象者の状況を見極めているかどうかと、上司である育成者の考え方が明確かどうかであることを忘れてはいけない。前述の通り、上司が部下にとって最大の環境であるからには避けて通れないことである。

（５）まとめ

知的財産権を対象とした実務においては、知的財産権が成立し、事業に貢献することでPDCAが完結するが、特に特許については長い時間が必要となる。育成の観点で見れば、そこまで時間を掛けられないという事情も存在する。スピーディに育成する方法を検討すると、単純に教え込むだけで人が育つわけではないので、短時間（１年程度）でPDCAを回せる施策を組み合わせることにより、成果を挙げる方法

表4 施策とその目的(1)

分類	No.	施策	内容	人材育成上の目的・メリット	施策成功のポイント (上司の関わり、等)	ベ	a	b	c	d
小集団活動	1-1	組織間の連携が必要なテーマについての取り組み(例1)	組織間をまたがって検討が必要な内容について、取組テーマ、検討するメンバー及びリーダーを部門長クラスが設定し、最後までやりきらせる。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (a~d) : 1~4のサイクルを回して成果を出す経験。部門長が設定するテーマは業績貢献の大きい場合が多く、サイクルを回して大きな成果を出す経験をすることによりメンバーに自信が付き。 ■ (d) : 取組テーマは組織全体を動かさなければならない場合もあり、組織間の調整をやって目標達成までやりきる実行力が強化。 ■ (ベ) : 広いテーマを行うためには様々な知識が必要であり、その知識を習得可能。 ■ (他) : リーダーシップの養成：組織で紐付けされていないメンバーをひっぱること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・部門長がテーマ設定とメンバー選定をうまくいくように考えて行う。 ・最初にメンバー全員で目的や検討の方向性を共有することが重要。 ・メンバーの知識レベルがばらついていいる場合には、最初にメンバーの知識レベルをある一定レベル以上にあげる仕掛けが重要。 ・リーダーに最後までやりきらせるためには上司のサポートや叱咤激励が重要。 	○	○	○	○	◎
	1-2	組織間の連携が必要なテーマについての取り組み(例2)	自主的全社改善活動。思いや実行力のある社員が部門の壁を越え社内外から有志を募り衆知を結集し改革を自ら実践できる活動。本人の思いを表現し、全体をコーディネート。 注) テーマは基本的には知財と無関係。		<ul style="list-style-type: none"> ・本人の思いの強さと実行力。 		○	○	◎	○
	1-3	自部門の課題に対する取り組み(例1)	グループ活動で職場の課題解決に取り組ませる。取組テーマは各人が候補案を持ち寄り、部門長も入って部門内で議論してテーマ設定し、提案者を推進リーダーとして取り組ませる。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (a~d) : 1~4のサイクルを回して成果を出す経験。個々の力の強化に加えて、サイクルを回して成果を出させる訓練となる。 ■ (d) : 特にリーダーはリーダーシップを発揮して成果に結びつけなければならず、実行力の強化につながる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・テーマ設定時の議論で、部下が部門の最大課題に気付くように部門長がリードすることが重要。 ・テーマの完遂に向けて、部門長が適切なアドバイスを与え、必要に応じて後方支援することが重要。 	○	○	○	○	○
	1-4	自部門の課題に対する取り組み(例2)	職場環境の改善及び業務効率の向上のための施策を検討し、実行する。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (他) : 何が職場の業務効率を低下させているかを考えさせ、いかにすれば効率上がるかを、課員レベルの人に考えさせる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・目的がばやけないよう、施策提案があった時は、その目的、効果を検証。 ・施策(ルール)の実施は、皆の協力が不可欠だが、継続してルールを守る環境作り。 	○	○	○	○	○
知財戦略立案・実行	2-1	業務レビューシステム	知財部における重点施策を事業部や上層部へレビューする。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (a) : 重点施策の検討段階で、会社が知財部門に対し何を期待しているかを理解する力が強化できる。 ■ (b) : 重点施策を決める段階で会社の期待に対し、現状の問題点抽出力が強化できる。 ■ (c) : 施策をレビューする際、実行後の成果を予測する力が強化できる。 ■ (d) : 施策実行計画立案において関係部門に有効に展開するための実行力が強化できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・重点施策の内容により、事業部・他部門への理解・協力が不可欠。 ・そのためのサポートが重要。 	○	○	○	○	○
	2-2	特許戦略会議の開催	事業部、研究開発部門と知財の方針会議を開催。その戦略の進捗状況を随時チェックする。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (a) : 他部門の重要な知財課題、重点がわかるとともに、事業部、研究開発部門の知財方針(年間計画)策定に参画でき、自分の役割が理解できる。 ■ (b) : 事業年間知財計画における自身の役割・担当がわかる結果、その具体的な課題を考えさせられる。出願戦略の策定にも関与させるため、現状の問題点を把握する力が強化できる。 ■ (c) : 事業知財計画のたたき台作成に参加するので、具体策を文章で描写する力が身につく。 ■ (d) : 1年間の総括・達成度評価で実行力がアセスメントされる。 ■ (ベ) : 業務全般にわたる活動が必要となるため、必然的に強化される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・当該部署の問題点をどこまで把握しているかが重要。 ・各部署の担当者に一人称で実施させることにより、知財活動の全体を把握させることができる。 	○	◎	○	○	○
	2-3	出願戦略の策定	出願戦略の策定 1) 事業環境を理解 2) 自社特許のポートフォリオを理解 3) 他社特許の環境を理解 4) 自らの役割を理解	<ul style="list-style-type: none"> ■ (他) : 各担当者が、自分の受け持ち分野の意に閉じこもらないように(銷售化しないように)、組織内における自らの存在価値と、その役割を理解させることを目的とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自らが調査・検討することを主とし、教えすぎないようにする。 	○	○	○	○	○
	2-4	全社テーマ出願活動への参加	役員レベルで承認された出願活動テーマに知財担当をサブリーダーとしてアサインし活動。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (他) : 現状把握から出願までのステップを開発メンバーと共に活動し、技術者とのコミュニケーションを取りながら目標を達成することを学ばせる。 ■ 上記1-1のメリットは同様である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・テーマリーダーの真剣度とリーダーシップ。 ・狙いのできるだけ具体的にさせる。 ・狙いと施策の整合。 	○	○	○	○	◎
	2-5	知財検討会の主催	知財主催で開催。出願、他社特許対策、調査・技術分野(複数分野)の解析、などを討議する。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (a) : 現在の重点テーマの課題、緊急度、軽重に関する理解が深まる。 ■ (b) : 重点事業・重点テーマの課題を抽出・整理して、問題点を確認し、達成時の効果を予測させる。 ■ (c) : 成功のイメージを掴み、計画表等の資料にまとめ、他部署にわかりやすく説明できるような能力がつく。 ■ (d) : 会議を主催。月報会等を利用してPDCAを回す経験ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・議長として強いリーダーシップを発揮できるかどうか。纏める力があるか。 	○	○	◎	○	◎
	2-6	開発会議への参加	事業部主催の開発会議に知財部員も出席し、知財の話題を提供。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (a) : 事業の現状を知り、知財の役割を認識させる。また、知財への期待を実感できる。 ■ (b) : 自己の短期、長期の知財課題(出願、他社監視、情報提供)と戦略を抽出できる。 ■ (c) : 課題の解決策、及び達成した時の効果を提供する経験をさせる。 ■ (d) : 役割を決め依頼する。また、スケジュール進捗の確認をすることで実行力の強化ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当者に発言させること。 ・また、自らの課題を見つけさせること。 	○	○	◎	◎	◎
	2-7	部署担当制	担当部署における知財戦略に基づいた活動全般(出願戦略、知財管理、契約、係争、調査)をサポートする。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (a) : 担当部署の掲げた知財戦略において知財部(自分)としてなすべきことを理解する力が養われる。 ■ (b) : 知財戦略を達成するための現状の問題点を把握する力が養われる。 ■ (c) : 担当部署と協働するため、こちらの意図を明確に描いて伝えなければならない、描写力が強化される。 ■ (d) : 担当部署の知財戦略をサポートすることが自分の業務テーマとしていたため、目標達成の為の施策・計画立案を行い、実行していくことが要求されるので実行力が養われる。 ■ (他) : 人脈作り。実行するためには担当部署の協力が不可欠。 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当者と担当部署との連携がスムーズに行くには上司が担当者や担当部署TOPに対し適切なフォローをすることが必要。上司、担当者、担当部署TOP、担当部署の特許担当で2回/年程度のミーティングを実施し、特許戦略のヒアリングと知財サポートについて打合せると良い。 ・担当部署の開発業務への関与の程度で成果が異なる。待ちの姿勢ではなく、積極的に自ら情報を取りに行く姿勢が重要。 	○	○	○	○	◎

注) 表中のベ：ベースとなる能力、a：理解力、b：課題抽出力、c：描写力、d：実行力、他：その他を指す。◎は特に力がつく項目、○は力がつく項目を指す。
なお、◎、○は小委員会メンバーでつけたものであり、施策の具体的内容により変わる可能性がある。

表5 施策とその目的(2)

分類	No.	施策	内容	人材育成上の目的・メリット	施策成功のポイント (上司の関わり、等)					
						べ	a	b	c	d
知財業務	3-1	係争・裁判	係争・裁判に参画する。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (a～d)：一般的にタイトなスケジュールの中で、目的を達するためのシナリオの策定および課題抽出を含めた各種作業の遂行が求められるため、これらの力が強化される。 ■ (べ)：本当の力が試される場。嫌でも勉強する。真剣勝負の中で深い理解が得られる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本人の適性も重要な要素。 ・細部のみにこだわる事のない様にする。 	○	○	○	○	○
	3-2	知財白書	自他社の知財データを集計して、下記を実施する。 ・自他社の知財動向の把握 ・自社知財戦略の実施状況の検証 ・他社知財戦略を知財データで解析 ・自他社の知財動向比較	<ul style="list-style-type: none"> ■ (b)：自他社知財の全体像の把握を行うことが出来るため、全体を見た上での知財課題の抽出、データに基づく知財課題の抽出といった課題抽出力が強化される。 ■ (べ)：特許情報は技術情報の宝庫であり、特許データ検索技術、データ処理能力を磨くことでベースとなる能力が養われる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・上司は白書作成が目的とならないように意識つける。 ・上司が作成者に自社の知財戦略を理解させ、また外部環境を把握させた上で、白書作成を通じて問題・課題がどこにあるかを見つけてさせるように仕掛ける。 ・担当者を定期的に代えることにより各自の工夫を引き出す。 	○	○	○	○	○
	3-3	役員報告	トピックを担当役員にわかりやすくインプットする。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (a)：役員レベルが把握すべきこと、判断すべきことを感じ取ることが出来る＝「経営に資する」とはどのようなことを理解できる。 ■ (c)：案件の全体像及びゴールのイメージ、シナリオを明確にする必要があり、描写力が強化できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・「会社として、経営として理解しておいてほしい」と理解させる。 	○	○	○	○	○
	3-4	表彰などの全社関係業務	役員方が出席した知財に関する会議の事務局として参画させ、同席させる。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (a)：役員の知財に対する考え方が聞ける。本人のモチベーション向上。 ■ (d)：データの収集・集計、資料作りを通し、会社の立場から知財が見られる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務局として、どの程度参加させるか、本人の能力と意識面から見る必要がある。 	○	○	○	○	○
	3-5	研修の講師	知財関連の全社教育や事業部教育の講師を担当する。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (べ)：人に教える事は自ら教えることについての深い理解が必要とされる。講師を行うことが、自らの知識レベルの向上に繋がる。 ■ (他)：人脈の形成。教育を通じて普段関わりの薄い人々との関係が深まり人脈形成に役立つ。研修テーマによっては、一流の専門家などの外部講師との接点もある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・講習内容・方法のポイントについて上司の確認が不可欠。研修のテーマ設定やテキスト作成から担当させると効果的。また、研修参加者の反応により、否応無く自分のプレゼン能力を把握させられる。 	○	○	○	○	○
	3-6	個人の改善テーマ活動	QC サークル活動の個人版の実施。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (他)：身近なもので、やりたいことを見つけ、PDCAのサイクルをまわす事を学ぶ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本人のやりたいことをやらせる。 ・発表の場を設ける。 	○	○	○	○	○
外部研修等	4-1	MIP (知財大学院)	若手知財室社員の育成手段として入学。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (他)：外部講師や社外の知財人材との交流により人脈を広げることが出来る。 ■ (他)：社内の難しい課題を研究テーマについて解決方法を見出し、会社に還元できる。 ■ (他)：人事異動・ローテーションがとれない組織の代替施策としても使える。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本人が自ら入学を希望することが第一条件。 ・30代前半までが理想。 	○	○	○	○	○
	4-2	JIPA 知財変革リーダー育成研修	自社の知財課題に対しての変革のためのアクションプランを検討し、実際に会社に提言し、実行する。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (他)：会社、あるいはそれを超えて業界に影響を及ぼして変革を進めることのできるリーダー人材の育成を目的とする。 ■ (他)：実際に自社で抱える知財課題について検討を重ねるため、研修にありがちな他人事ではなく、真剣さが生まれやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・テーマの選定がポイント。安易なテーマ設定では対象者の能力向上につながらず、成果が出ない。 ・実行部分で、実際に結果が出るまで実施させることが出来るかも、大きな要素。 	○	○	○	○	○
	4-3	JIPA 知財戦略スタッフ育成研修	事業分析から知財戦略策定までのプロセスをケース・メソッドにより疑似体験する。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (a～c)：経営学の分析手法の基礎を学び、ケース・メソッドを使った議論を通して、現状分析方法、問題点の掴み方、解決策の導き出し方を習得。ケースを使って、知財部門長として、知財部門が取り組むべき戦略的課題について立案する機会を持ち、知財に関する問題の捉え方の視野を広げる。 ■ (他)：知財部門のビジョンに対して具体的な課題及び課題達成のための創造的な方策を提言できる人材の育成を目的とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略策定はある程度経験した者を参加させないと、消化不良になる恐れがある。 	○	○	○	○	○
	4-4	長期海外派遣	海外の特許事務所や教育機関への派遣。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (a)：現地での生活を通し、歴史、社会、気質等に触れることにより、法律・運用の背景をより深く理解できる。現地代理人の力量を知ることができ、また、現地代理人の視点から企業の知財活動を理解することが出来る。 ■ (b)：机上の検討だけでなく、いわゆる三現主義で考えることができる。知識の増加、多様な視点からの考察により、今まで見えなかった課題が見えてくるようになる。 ■ (c)：グローバルな視点を得ることにより、より広範に自社の現状、課題、あるべき姿を考えることができる。 ■ (べ)：現地での実務経験により、ベースとなる能力を強化できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・対象者をその国における知財のスペシャリストとして育成するという視点が不可欠。順番に送り込むというような形では成果が出るとは限らない。 ・候補者の人選。 	○	○	○	○	○
	4-5	JIPA 専門委員会・知財問題研究会	各社に共通するテーマについて、他社メンバーと調査・研究・ディスカッションする。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (a～c)：先進の企業および人材を知ること、自社および自分自身の立ち位置、課題、あるべき姿を考えるトリガーとなる。 ■ (他)：人脈作り。 ■ (他)：リーダーを担当する場合には、リーダーシップ、実行力の強化も可能。 	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の動機付け(参加目的を明確に伝えること)が重要。 	○	○	○	○	○
社内外の交流	5-1	同業他社との情報交換	同業他社との情報交換実施。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (b)：同業他社では取組課題が似ていることも多く、情報交換により他社の課題を把握し、自社に当てはめることで課題抽出力が強化される。 ■ (d)：課題を解決する上で同業他社の方法をベンチマークして行うことは成功の早道である場合も多く、成功体験により自信が付き、実行力が強化される。 ■ (べ)：他社との情報交換の際に自社の活動を説明することは自社活動の正確な把握が重要であり、自社知財活動の把握の部分でベースとなる能力が身に付く。 	<ul style="list-style-type: none"> ・常に課題意識を持って情報交換すること。 	○	○	○	○	○
	5-2	ローテーション、社内留学	知財組織内でのローテーション(目的により知財外へのローテーション含む)。	<ul style="list-style-type: none"> ■ (a)：知財組織が大きく、業務が細分化されている場合、ローテーションがないと自分の所属している組織の役割しか理解できない場合がある。ローテーションを行うことにより知財組織の各々がどのような役割をしているのか、組織全体として会社でどのような役割を果たしているのかを理解することができる。 ■ (b)：自分のこれまでの組織を外からみたり、組織全体の役割を認識することにより、これまで見えなかった課題が見えるようになる。 ■ (他)：社内の様々な部署を経験させることにより、視野を広げ、能力の幅を拡大する。人脈を構築する効果もある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ローテーションの目的がはっきりしていないと自分の所属している組織の役割しか理解できない場合がある。 ・本人のキャリアパスとそのローテーションが連動していること。 ・上司が本人に組織の機能と役割、及び本人に期待することをはっきり伝えること。 ・上司が本人のキャリアパスを変えてしまうくらいの熱意を持つこと。 ・知財から離れて人事権が及ばない場合、期待された成果が出ないこともある。その場合は、知財部門内部で様々な部署を経験させるか、社内留学や一時的なプロジェクトチームへの参加などが出来る。 	○	○	○	○	○

注) 表中のべ：ベースとなる能力、a：理解力、b：課題抽出力、c：描写力、d：実行力、他：その他を指す。◎は特に力がつく項目、○は力がつく項目を指す。なお、◎、○は小委員会メンバーでつけたものであり、施策の具体的内容により変わる可能性がある。

を考えるのが効果的と思われる。

具体的には、以下のようなポイントを押さえて実施してみるのが良いと考える。

まず、対象者の状況をしっかり把握する。前項で取り上げたような各種の施策の中から、対象者の状況に合わせた施策を、対象者に持ちかける（対象者のレベルにもよるが、強制的でないほうが本人の気付きにつながる）。その際、意図を明確にしておくこと。

どのようなテーマ・機会を与えるかは、上司の判断と関与が重要となる。

フォローは欠かせない。テーマを与えただけでは成果はおぼつかない。結果が成功でも失敗でも貴重な経験を積むことが出来るが、その結果が意図したものと大きくズレないようにすること。フォローはそのために必要となる。また、意図的に失敗させれば、その後始末は上司が行わなければならない。

結果は、必ず対象者と共有化すること。成功であれば自信につなげ、失敗であれば原因分析が必要となる。その際、対象者の気付きを大事にすること。教えすぎは禁物。

上記のサイクルをなるべく早く回すこと。

以上、すべて上司（部門長）の方々の奮闘にかかっている。ご尽力に期待したい。

6. おわりに

未曾有の経済危機において、技術志向型の経営で難局を乗り切ろうとしている企業にとっては、「知財力」がその運命を左右するといっても過言ではない。知財力のある企業は益々競争力を強化する一方で、そうでない企業は市場撤退を余儀なくされるであろう。

「知財力」の源泉は、言うまでもなく、知財

活動を行う「人」である。経営に資する知財活動を実践するためには、4つの力、即ち、経営環境を正しく理解する「理解力」、自らが解決しなければならない課題を抽出する「課題抽出力」、課題が解決されたときの成功のイメージを描く「描写力」、可能な限りの手段を使ってそれを実行する「実行力」を備えた「戦略的思考を持つ知財人財」が一人でも多く存在することが望まれる。

知財部門を率いる部門長は、自らの部門の人材を冷静に評価して見ていただきたい。貴部門には、「戦略的思考を持つ知財人財」は何人いるだろうか？ もしも、あなたがその人数に不満を抱くならば、本日から当論説の提言に従った人材育成をスタートすることを薦める。

人材育成に王道は無く、部門長自身が戦略的に取り組み、しっかりと汗をかいていただきたい。

最後に、「戦略的思考を持つ知財人財」の育成にあたる知財部門長の心得3箇条をあげておく。

知財部員が進んで行動を起こしてくれる環境を作れ

自らも“戦略的思考を持つ知財人財”であるという自負心と信念を持って

部門長の汗の数だけ部員は育つ

本論説の作成に当たり、実際の育成方法事例などをご教授頂いた、シャープ株式会社寺島重男様、日産化学工業株式会社角田卓彌様、株式会社林原生物化学研究所特許センターの皆様、株式会社リクルートコミュニケーションエンジニアリング大脇順樹様、株式会社リクルートマネジメントソリューションズ横田直哉様に心から感謝の意を表す。

本論説は、2008年度知的財産マネジメント第1委員会第3小委員会のメンバーである洲崎英夫（小委員長、リコー）、井上二三夫（小委員長補

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します

佐,シスメックス), 刑部広宣(ヤマハ), 犬飼宏(東亜合成), 春原義廣(富士ゼロックス), 菅澤光裕(旭化成), 長瀬竜也(シャープ), 東明洋(ドコモテクノロジー), 平國正一郎(太陽誘電), 堀田渡(NTTファシリティーズ), 桑原隆秀(住友金属鉱山)が執筆した。

注 記

- 1) 知的財産マネジメント第1委員会第3小委員会, 知財管理, Vol.58, No.6, pp.741-755 (2008)
- 2) リクルートコミュニケーションエンジニアリング, CEソリューションの全体像
<http://www.rce.co.jp/ces/outline.html> (参照日 2009.3.5)
- 3) 大脇順樹, 現場革命, p.110 (2005) 中経出版

(原稿受領日 2009年4月7日)

