

# “知財経験のない” 新任知財部門長のための 知財マネジメントについての研究

——知財生え抜き知財部門長にもぜひ読んでもらいたい——

知的財産マネジメント  
第2委員会第2小委員会\*

**抄 録** “知財経験のない” 人がある日突然に知財部門長として就任したとき、どのように知財部門をマネジメントしたらよいか迷うことだろう。知財部門は、他の部門と比較すると知財専門家集団からなる極めて特異な部門に見えるかもしれないが、会社の一部門であることに変わりはない。アンケートの結果によると、日本企業の半数以上において“知財経験のない” 方が知財部門長に就任しているが、この事実から、企業のトップは知財部門長に対して、プレーヤーではなくマネジャーとしての手腕を期待していることがわかる。そのような新任知財部門長に対して、知財部門のマネジメントのための「部門長心得3箇条」を提言する。

## 目 次

1. はじめに
2. 企業における知財部門
  2. 1 企業をめぐる環境の変化
  2. 2 知財部門の現状確認
  2. 3 企業における知財部門の役割と知財部門長の役割
3. インタビューの実施
  3. 1 部門長インタビューの結果
  3. 2 部員インタビューの結果
  3. 3 インタビュー総括
4. 新任知財部門長が為すべきこと
  4. 1 知財戦略と経営戦略との融合
  4. 2 部下とのコミュニケーションの形成
  4. 3 知財経験のない自分と知財経験のある部下への信頼
5. おわりに

令が発令されたとき、その衝撃はいかほどのものか、実際に経験をした人でないと、言葉に言い尽くせないものがある。

外から見る知財部門は、一般に、知財専門家集団であって、特許出願をし、特許庁とやり取りしている部署ぐらいの認識しかない。知財部員が、何を考え、どのように日々の業務を行っているか、知られることは殆どない。また、実際に部下に声をかけても、彼等は“知財用語”なる言語（法律用語等）を駆使して、簡単なことでも難しく言い、また、一般常識では到底理解できないようなことであってももっともらしく説明してしまう。“知財経験のない” 新任知財部門長にとって、このような知財部門をどのようにマネジメントしていけばよいか、途方にくれることだろう。

しかし、そんな心配は無用である。企業の知

## 1. はじめに

知財部門での実務経験のない人にとって、ある日突然に知財部門長として就任するように辞

\* 2010年度 The Second Subcommittee, The Second Intellectual Property Management Committee

財部門は、特許事務所ではない。あなたが永年他の部門の経験で培ってきたマネジメント力で、社内の“一部門”である知財部門をマネジメントすればよいのである。部門長とは、部門経営を行うポジションであり、マネジャーとしてその職位についているのであって、プレーヤーとしてその職位についているのではない。すなわち、知財部門も他の部門と同様で、知財部門長の期待役割は、知財部門経営のためのマネジャーであり、明細書作成、権利の侵害判断、契約書作成、契約交渉を行うプレーヤーではないのである。知財畑からそのまま部門長に昇進した知財部門長は、しばしばプレーヤーとして活躍している方も見受けられるが、それは、知財部門長の“本業”ではなく、“副業”としてプレーヤーの仕事をしているに過ぎない。

本論説は、知財部門での実務経験のない方が、知財部門長に就任されたときに（以下「新任知財部門長」と省略する）、どのように部門をマネジメントしてゆくかについての指針（参考）にさせていただくことを目的に執筆した。さらに本論説は、知財経験のある方が知財部門長に就任した場合にも、プレーヤーからマネジャーのポジションになるにあたり、有用であると考え

## 2. 企業における知財部門

### 2.1 企業をめぐる環境の変化

今日、日本の企業がものづくりで勝ち抜く時代から知恵で勝ち抜く時代に変化しており、企業の知財部門をめぐる環境が大きく変化している。

経営的な観点では、バブル崩壊以降のデフレ経済、とりわけリーマンショック等で多くの企業の収益は落ち込み、さらに先般の東日本大震災の影響によりさらに深刻な状況になっており、従来ほど知財活動に潤沢な資金を投じられ

なくなっている。また、M&Aや不採算事業の売却が日本の企業でも行われるようになってきている。このような状況下では、企業がどのくらいの費用を知財活動に投じれば良いか、多額の費用を投じて取得した知的財産をどのように経営に利用するのか、また、知的財産にはどれだけの価値があるか、すなわち資産としての知的財産をマネジメントする必要がある。

製品開発の観点では、従来は一つの企業が単独で、基礎研究から製品化までを行うことができたが、近年は製品開発のスピード化や標準化への対応が必要になり、製品化までの工程を一社で行うことが難しい時代になってきている。このような状況下では、他社、研究機関、大学とのアライアンスが重要になってきている。アライアンスにおいては、自社、他社、共有の知的財産をどのように棲み分けするかが、製品化以降の利益に深く関係してくる。従って、製品化の上流で創出される知的財産の取り扱いが経営を大きく左右する場合も出てきている。

グローバルな観点では、欧米企業は次なる市場を求め、新興国（BRICs等）で出願件数を伸ばしている。海外市場に対し事業の競争優位性、自由度、収益確保のためには、新興国も含めた海外での知財戦略が重要になってきている。また、近年では、国内での製品開発が海外へシフトし、海外で発生する知財についてもガバナンスをする必要がある。

リスクマネジメントの観点では、知的財産権の権利主張が活発化したことによりリスクが付きまとう。また、従来からある他社の特許・著作権の侵害に加え、新たに職務発明訴訟にも対応する必要があり、企業の内側のリスクマネジメントも行う必要がある。さらに、模倣品が多数発見され、企業収益を悪化させると共に、顧客に対する企業イメージを毀損しており、模倣品対策もリスクマネジメントに織り込む必要がある。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

このように、企業の知財部門をめぐる環境が大きく変化しており、知財部門長はビジネス的な観点で知財活動のさまざまなマネジメントを行うことが求められている。

## 2. 2 知財部門の現状確認

当小委員会では、「知財部門長」を「企業内の知財活動を行う全てのメンバーを最初に一つに束ねる会社組織上のポジション（＝図1に記載の各組織形態においては灰色で示したポジション）」と位置付けた。

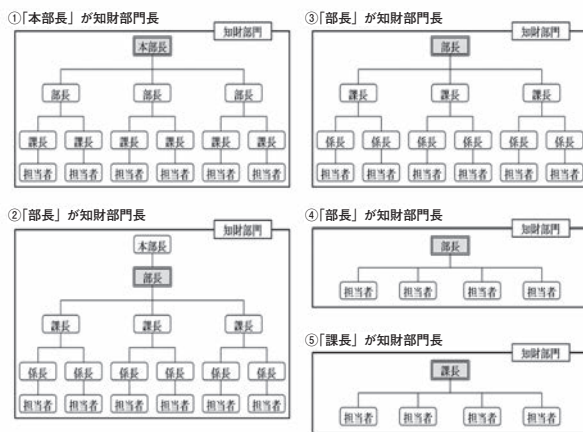


図1 知財部門の組織形態

そして、このようなポジションの知財部門長が部門長に就任する前にどの程度の知財経験を有していたかの現状を確認するため、知的財産マネジメント委員会に委員を派遣する会員企業各社にアンケート調査を実施した。アンケートの質問内容は表1の通りである。

有効回答74件について集計した結果を図2～図4に示す。

まず、Q1で企業の知財部門の組織形態に関する現状について確認した結果は、図2の通り、88%が図1の①～③の組織形態、すなわち、知財部門長が知財部門内の部分的なセクションを管理するセクションマネージャーを部下に持つ組織形態であった。

表1 アンケートの質問内容

Q1	貴社の知財部門の組織は、図1の①～⑤のどれが一番近いですか？
Q2	貴社の「知財部門長」は、知財部門生え抜きですか、それとも他部門から来られましたか？ 1. 知財部門生え抜き 2. 他部門からの異動 3. 他社からの中途入社
Q3	Q2の回答が「2. 他部門からの異動」の場合、何年間の知財部門経験の後に「知財部門長」になられましたか？（複数回の異動があった場合、延べの知財部門経験年数で回答下さい。） 1. 知財部門経験なし 2. 1年以上3年未満 3. 3年以上5年未満 4. 5年以上10年未満 5. 10年以上

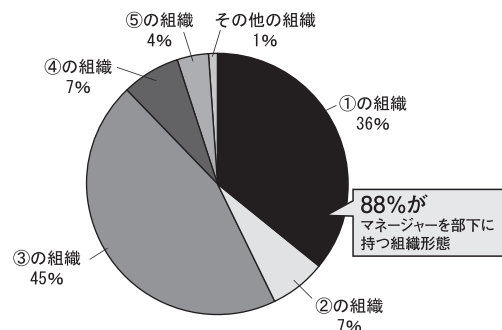


図2 知財部門の組織形態

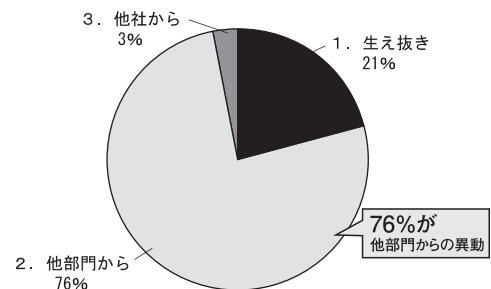


図3 知財部門長の部門長就任前の知財部門経験の有無

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

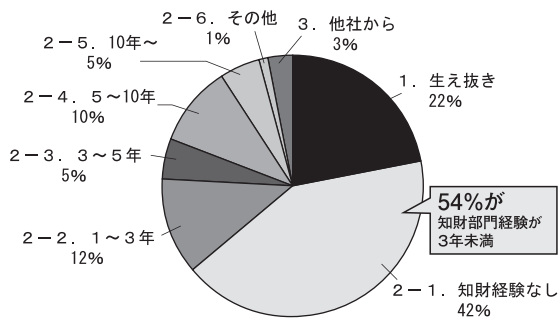


図4 知財部門長の部門長就任前の知財部門経験年数

次に、Q2で知財部門長の部門長就任前の知財部門経験の有無について確認した結果は、図3の通り、「知財部門生え抜き」は僅かに21%であり、「他部門からの異動」が76%であった。また、「他部門からの異動」の場合の部門長就任前の知財部門経験年数についてQ3で確認した結果は、55%が「知財部門経験なし」の知財部門長であり、知財部門経験3年未満の知財部門長も含めれば71%にも及ぶことが判明した。

この結果、知財部門生え抜き等を含めた全体で見ても、図4の通り、54%が知財部門経験3年未満の知財部門長であった。尚、知財部門長の知財部門経験について、知財部門長がマネジャーを部下に持つ組織形態とそうでない組織形態で違いがあるか確認を試みたが、いずれの場合も知財部門経験3年未満の知財部門長が50%以上であり、組織形態による違いは殆ど見られないことが確認された。

驚くべきことに、日本を代表する企業の経営層の半数は、いわゆる“知財専門家”ではなく“知財経験のない人”を知財部門長のポジションにあてているという現状が明らかになった。

### 2.3 企業における知財部門の役割と知財部門長の役割

常識的に考えれば個々の案件に関する知財的な判断は知財経験が長いほど正確であり確実なのに、経営層はなぜ知財経験のない人を知財部

門長に任命したのか、また、知財経験のない人が知財部門長になることが企業の事業目的の遂行に合理的なことなのかを確認するために、企業における知財部門、及び、知財部門長の役割について再検討してみることにする。

#### (1) 企業における知財部門の役割

企業における知財部門の役割は、大まかに三つに分けることが出来る。

第一の役割は出願や拒絶対応等の権利化業務の遂行、第二の役割は他社とのライセンス交渉や訴訟対応を行う渉外業務の遂行、第三の役割は経営・事業・研究開発戦略策定への参画・知財戦略の策定等の戦略・企画業務の遂行である。

そして最も重要なことであるが、企業内の知財部門は、上記三つの役割を「事業」「研究開発」「知財」のいわゆる“三位一体”で実行することが望まれる。三位一体が不十分な場合、第一の役割（権利化業務）は特許事務所、第二の役割（渉外業務）は渉外特許・法律事務所、第三の役割（戦略・企画業務）は知財コンサルタントに取って代わられるものになる。

企業における知財部門の役割が今日ほど重要視されていなかった時代において、知財部門は、研究開発部門から“依頼”のあった発明を権利化したり、事業部門から“依頼”のあったライセンス案件を担当したりする社内特許事務所または社内渉外特許・法律事務所的な役割が中心の専門家集団的な存在であった。ところが、昨今重要視されている知財経営（事業・研究開発・知財による三位一体）の動きを受けて、現在の知財部門には「経営に資する知財活動」が強く求められている。

では「経営に資する知財活動」とは具体的に何を示すのか。それは、知財活動を通じて自社の事業活動、研究開発活動の自由度の確保に留まらず、自社の事業収益の最大化と、経営判断



本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

に必要な適切な知財情報や知財サービスをタイムリーに提供することにより、企業価値向上に貢献することである。

(2) 知財部門長の役割

経営層が望む知財部門長の役割は上記の企業における知財部門の役割を達成することである。より具体的には、

①経営方針に従って、知財活動の方針を策定し、経営層に提案し、承認を得ること、

②企業内の知財活動を行う全てのメンバーを一つに束ね、経営層の承認を得た方針を実行することである。

このような視点で考えた場合には、知財経験は必ずしも重要な要素ではない。すなわち、知財部門長に求められる第一のスキルは、企業内の知財活動を行う全てのメンバーに経営層の承認を得た方針を実行させるための知財部門マネジメントスキルであり、権利化スキルや偶然発生した訴訟の対応スキルなどではない。プレーは経験のある部下に権限委譲し、部門長はプレーせず、知財活動方針に基づいた知財活動がきちんと実行されるよう、知財部門のマネジメントに徹することが肝要である。即ち、個別案件でプレーするような派手さは無いが、部下からの報告内容が部門の方針と一致しているかどうかの監視、問題が起きておれば即座にその対応の指示、他部門との軋轢が生じている場合にはその調整、業務の進捗状況の経営層へタイムリーな報告、等々、部下であるプレーヤーの力を最大に発揮させ組織としてのアウトプットを最大化するための部門マネジメントを行っていれば、個別案件でプレーする暇などないはずである。

図5に知財部門長のマネジメントエリアを概念的にまとめてみた。

縦軸に知財経験の有無によって決まる「高度なリーガルの判断力」、横軸に経営目的を達成

	←小	大→	
	知財機能を実現する組織(部門)のマネジメント能力		
↑小 高度なリーガルの判断力 大↓	×(部門長成り得ない)	マネジメント型 知財部門長	アンケートから見た経営層が望む知財部門長
	知財エキスパート型 知財部門長	「マネジメント型」+ 「知財エキスパート型」 =「スーパー知財部門長」	

図5 知財部門長のマネジメントエリア概念

するための「知財機能を実現する組織(部門)のマネジメント能力」をとると、理想的なのは「高度なリーガルの判断力」と「知財機能を実現する組織(部門)のマネジメント能力」の両方が大きい「スーパー知財部門長」である。しかしながら、「スーパー知財部門長」がいない時に、経営層は「マネジメント型知財部門長」と「知財エキスパート型知財部門長」の何れを選択するのか。アンケートの結果は「マネジメント型知財部門長」、すなわち、「高度なリーガルの判断力」よりも「知財機能を実現する組織(部門)のマネジメント能力」を優先して知財部門長を選任していることの裏付になっているともいえるのではないかと。

重要な点は、専門家集団であるが故に、蜻壺(個別案件重視・受動的、保守的・事務的)的になり、事業的な観点あるいはビジネス感覚が欠如し易い知財部門に対して、「経営に資する」という部門目標とそれを実現する方策を提示し、知財部門全体にビジネス感覚・観点を植えつけて行くかであり、これが知財部門長に求められている大きな役割である。

知財部門生え抜きの部員には、上記とは異なる認識を持っている人もいる。しかし、その認識は、いわゆる蜻壺的な知財活動を是とする風潮から来ていることが多い。そのような考えを

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

一蹴する強い信念と行動力が部門長には求められる。新任知財部門長でも、知財経験がないことで気後れすることなく、他部門で積み上げてきたマネジメント経験に自信を持って、知財部門のマネジメントを推進すればよい。

### 3. インタビューの実施

知財部門のマネジメントに関する上記の仮説を検証するために、知財経験のない新任知財部門長が実際にどのようにして知財部門をマネジメントしてきたかについてインタビューを行っ

た。また新任知財部門長の部下の方についてもインタビューを行った。

#### 3. 1 部門長インタビューの結果

本インタビューは電気／化学系など4社の新任知財部門長に対して行った。その結果は表2の通りである。表2において、我々は特に設問No.6【良い印象】、No.7-8【悪い印象】、No.10【戸惑い】、No.14【改善点】、No.15【アドバイス】に着目した。また設問No.12-13【知財部での方針】についても着目した。

表2 部門長インタビューの結果

#	カテゴリー	質問内容	A社	B社	C社	D社
1	経歴	知財部門長の前職はどのような職場でしたか？	直近は事業部門長	研究開発センター	研究開発センター	直近は事業部企画部
2		知財部門長の異動傾向は？	他部門から異動する傾向	他部門から異動する傾向	他部門から異動する傾向	他部門からの異動とプロパーが部門長になる傾向両方あり
3		これまでの知財とのかかわり方は？	発明者として関与	発明者として関与	発明者として関与	発明者として関与、権利侵害や回避などでの関与も
4	知財との関係	知財部門のイメージは？	技術調査や他社関連特許調査をすぐに対応してくれる真面目な部署	発明を提案したら権利化してもらえる部署	暗黙知を、権利化して維持管理する部署	事業/営業部門からは敷居が高く、必要ときは良いが、普段はあまり関わらないほうが良いとのイメージ 間接部門なので事業の実情がよくわかっていないとのマイナスイメージもあり
5	異動の目的	会社があなたを知財部門長に就任させた意図は？	プロパーに適任者がいないため代打的異動 担当役員はもっとビジネスに近い活動を求めており、風土の改革などは期待されていた	プロパーに適任者がいないため代打的異動	プロパーに適任者がいないため代打的異動	プロパーに適任者がいないため代打的異動
6	良い印象	就任する前の知財部で良いと思われた点は？	言うことを聞いてくれる	真面目である	真面目で優秀な人がいる職場	頼れる専門家集団
7	悪い印象	就任する前の知財部門で改善を要すると感じた点は？	仕事の進め方が悪い	保守的でひとつのやり方に拘る 守備範囲を広げることをしてしない	硬直的・保守的で、オープン化・プロフェッショナル化が不足	敷居が高い
8		それらの改善点は、部外者からの就任だから気づいたことでしょうか？	YES	YES	YES	YES

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

#	カテゴリー	質問内容	A社	B社	C社	D社
9	風土	就任時に感じた知財独特の風土や気風は？	専門家の集団です 自発的に知識を得に行く点は言うこと無し	保守的 守備範囲を広げない	硬直的・保守的	めぐまれている
10	戸惑い	自分では普通のこと と思っていることに、 部下が戸惑われた経験は？	コスト意識がない 知財部門は何をやっているのか わからないし、言葉も解らない 逆に自分の使う言葉は通じない	コスト意識がない 今の仕組みを変えることに抵抗感がある	専門家集団で、閉鎖的 会社との距離感がある	経営のそばにいるのに、 経営への寄与感がない コスト意識がない 個人主義のためチーム ワークで動くことが弱く、 ノウハウが共有化出来ていない 変化に弱い
11	マネージング手法	マネージングの方針は？ ①基本的には従来のやり方を尊重、踏襲する。 ②従来のやり方を踏襲しつつ、改善を要する点を積極的に洗い出し改善する。 ③従来のやり方にこだわらず、自分が良いと思ったやり方に変えていく。 ④ゼロベースで考え直す方針 ⑤その他（ ）	①最初から邪魔したら悪いし、解らないので、前任者方針を踏襲 6ヶ月は黙っていたが3ヶ月から自分の意見を言い始めた 思ったことは言うが、押し付けたいわけではないので、皆がやりたい気持ちになることを大事にしている	②→③ 改善の必要性は感じつつも	①→②→③へ 改善の必要性は感じつつも	②従来のやり方にとらわれないとの考えだが、知財の人はプロ意識/自覚/プライドがあるので、ゼロベースでは行っていない 但し、意識はゼロベースで考え直す
12	知財部での方針	部門長としての抱負は？	事業経験に基づきビジネスの中で知財を翻訳して伝えることが自らの大事な役割と考える 部下は言っていることが解らず、今もやり続けているので、これを変えることが自分が知財部門を任されたミッションであると理解している	特許・知財業務は受身傾向であり、知財部門が主導的にアウトプットする機会が少なかったため、積極的に仕掛けてアウトプットを出す仕組みづくりを行う 知財部門がコーポレート組織にあり、現場と距離があるので、こちらから出向いて活動し、事業部との定期打合せ、レポートニングなどの施策を導入する	今日、知財のおかれた環境に大きなねりが感じられる ビジネスモデル、ブラックボックス化とか攻める方策にて知財を作るというイメージ 知財部門は、M&A、標準化、調達を含めた柔軟な対応が要求される	社長方針があるのでそれに沿う形で知財部門をマネジメントする
13		部門長となってから新たなスローガンを 作りましたか？	クライアントの心を掴む クライアントに仕事を押し付けない 最終顧客の期待に答えるサービスを	みんなで了解の上、方向性を指示しながら	作りつつある	2・3年後の先を見越して、毎年の目標をスローガン化して取り組んでいる
14	改善点	今後改善したいと思う項目は？	知財を含めた開発成果を事業の中で更に活用する	従来のやり方に疑問を持つ	オープン化、プロフェッショナル化	敷居が下がるよう努力していく

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

#	カテゴリー	質問内容	A社	B社	C社	D社
15	アドバイス	今後、知財経験なく部門長に就任する方に対してのアドバイスは？	部下の言うことを黙って聞くこと、部下を尊重しないと聞いてくれない 部下がやってきたことを否定しないこと、否定すると、受け入れられず、多分喧嘩になる 尊重して認めた上で、これをやったらもっと素晴らしくなるのだというようにしたい	就任したときに嬉々として取り組む	知財マネジメントを心がける	既存の考えにとらわれずに変えていくのが良い、社外含め風通しを良くすることが大事
		知財スキルの不足の補い方は？	知財の専門知識を身に付けようとはしない 但し、報告されたことが解る程度には勉強している	部下との会話のため、専門職大学院での履修を含め、ある程度の勉強はしている 部門長だからといって勉強をしなくて良いわけではない	基本書を勉強した外部セミナーの受講やコンサルタント、有識者とのコラボも積極的に行っている	
		部下との信頼関係の築き方は？	実務はマネージャーに任せ、ビジネス上の価値についてのみ判断をする 個別案件については口出ししない	アクション、大きな課題を部下と共有化し、信用と信頼のもとで権限委譲をする		

この結果から見えてくるものは、新任知財部門長は部員に対して、その能力を高く評価している点である。一方において、問題点としては「マネジメント能力の不足」、「コスト意識に代表される経営的感性の欠如」、「保守性」、「個人主義的・閉鎖的な対人関係」を指摘している。そして設問No.12-13【知財部門での方針】でも見えてくるのは現代の環境変化に対応した経営

的視点からの知財部門のマネジメントに取り組んでいる姿である。

### 3.2 部員インタビューの結果

本インタビューは機械／電気系の4社の新任知財部門長の部下の方に対して行った。その結果は表3の通りである。

この結果から見えてくるものは、予想される

表3 部員インタビューの結果

#	カテゴリー	質問内容	E社	F社	G社	H社
1	経歴	知財部門長の前職はどのような職場でしたか？	営業企画	事業部の企画部	研究開発センター	事業部の企画部
2		知財部門長の異動傾向は？	プロパーが部門長になる傾向	他部門から異動する傾向	他部門から異動する傾向	プロパーが部門長になる傾向
3	異動の目的	会社が知財経験のない知財部門長を就任させた意図は？	経営層とのコネクション	知財部を新たな組織改革させるため	ルーチン的な異動の一つ	経営層とのコネクション
4	良い印象	就任された知財部門長に対して良い印象は？	無い	理解力に優れている	知財経験（知識）がないことを認め、いきなり自説をゴり押しするようなことがなかった点	部下のマネジメント手法に優れる



本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

#	カテゴリー	質問内容	E社	F社	G社	H社
5	悪い印象	就任された知財部門長に対して悪い印象は？	知財知識がないため判断を見誤る恐れがある	細かい実務にまで首を突っ込んでくる	知財経験（知識）がないが故に、部門長決済は形式的となっている	知財知識がないため、部下の意見の追認が多くなってしまふ
6	戸惑い	自分では普通のことと思っていることに、新任の知財部門長の指示、マネジメントでご自身が戸惑われた経験は？	知財知識がないため判断を見誤るだろう	週報の提出を求められた	習慣となっていたため特段深く考えることなく行っていた従来の仕事の進め方（発明部門や事務所との協業関係等）に対して、“何故”を突きつけられたとき	管理が先行して、ビジョンが見えてこない
7	マネージング手法	部門長が行ったマネージングの方針は？	従来のやり方にこだわらず、自分が良いと思ったやり方に変えていく	従来のやり方を踏襲しつつ、改善を要する点を積極的に洗い出し改善する	基本的には従来のやり方を尊重、踏襲する	基本的には従来のやり方を尊重、踏襲する
8	知財部での方針	部門長が抱負としてあげたことやスローガンは？	コストセンターとしての意識を植え付ける	組織的活動を活性化させるためプロジェクトを発足	“挨拶の慣行”や“職場の5S、美化”	個人の方針管理
9		部門長の方針と、これまでの部門方針との関係は？	できるだけ新しいやり方を模索	基本的には前任者の方針を踏襲	基本的には前任者の方針を踏襲	基本的には前任者の方針を踏襲
10	アドバイス	今後、知財経験なく部門長に就任する方に対してのアドバイスや教訓があれば教えてください。	勉強して専門性を上げる 人間関係を大切に 部下の仕事にも興味を持つ	部下との信頼関係を築くには、一般的な知財制度に関する知識を習得する努力が必要 経営的な視点からの指導に際して、指導の理由もしっかり説明して、部下の納得性を高めることが重要 細かな実務にまで首を突っ込まない	高い専門性を要するが故に兎角閉鎖的になりがちな知財部門に対して、新しい視点を持ち込む	部下の掌握・管理だけではなく、他部門から来た利点は何なのかを、部下にも見える形にする

結果ではあったが、知財知識がないことによる軋轢が知財部門長と部員との間で生じた会社があったことである。ある会社では、そのような軋轢が人間関係にまで影響を及ぼしていることがあった。また、新任知財部門長は直接の業務の変更よりも風土や意識の改善を図ろうとする意図が読み取れた。

### 3. 3 インタビュー総括

以上のように新任知財部門長に対する上からの目線と下からの目線の情報を集めた場合に見えるものは、部門長視点では、部員が陥りやすい蜻壺により、知財部門では個人主義（個人プレー）がなされ、ノウハウの共有化ができ

ず、部員一人一人の能力には満足するものではあるものの、経営的な視点でものを考えたり、事業感覚が欠如しており、経営の中核に近い立場に居ながら経営への関与感がなく、経営的な計数感覚やコスト意識が欠如していると感じられる知財部員の姿である。

一方、新任知財部門長に対する部下からの目線では、知財知識がない部門長に対して信頼できず、リスク判断を躊躇する部門長に対するストレスを感じていることが理解できる。ここでは、場合により知財部門長と部下との相互信頼が損なわれており、部下は自らの仕事が理解されていない疎外感を感じているとも受け取れる。

## 4. 新任知財部門長が為すべきこと

では、新任知財部門長はどのような点に留意して知財部門をマネジメントしていけば良いのか。前章のインタビュー結果を踏まえて、我々は新任知財部門長が為すべきことを3点に集約して、本章で提案する。

### 4. 1 知財戦略と経営戦略との融合

新任知財部門長が為すべきこととして、まず挙げられるのが2章で論じた経営層が望む知財部門長の役割を果すことである。すなわち企業における知財部門の役割の変化を認識した上で、特許事務所・渉外特許・法律事務所・知財コンサルタント等とは一線を画した企業内知財部門のマネジメントである。このための具体的な方策は知財戦略と経営戦略(R&D, 事業戦略)との融合を図るということであり、その目的は経営層・事業部門からの信頼感を獲得することである。これは、その知財部門のおかれた状況により相違するものではあるが概ね以下のステップを踏むものである。

#### (1) 現在の知財活動の棚卸

知財部門のおかれている状況、活動状況が不明確であれば、そもそも現在抱えている問題点も認識できない。そのためには、知財部門の現在の活動の棚卸が不可欠であろう。

2章でも論じてきたように知財部門のおかれている状況は変化しており、現在求められるのは特許情報に基づく戦略展開の推進であり、その延長線上での事業戦略、R&D戦略との融合である。この視点から現在の知財活動を棚卸することで次の方策が見えてくるものであると考える。この棚卸はじっくりと行う必要がある。拙速は禁物である。インタビューにおいても新任知財門長は、多くの場合、数ヶ月は黙ってこの観察を行っている。そして、現在の業務

を棚卸し、社内特許事務所的な活動に陥り易い知財部門をじっくり観察し一つ一つ現状を尊重した上で、知財戦略の構築、更には事業戦略、R&D戦略との融合を進めていくことこそ、重要である。

#### (2) 外部からの自社の知財活動の見直し

上記(1)は謂わば内部での知財活動の棚卸であるが、一度完全に外部に視点を移して自社の知財活動を見直してみることも有効である。外部からみることで、他との対比から客観的な視点で比較対比できる。

外部の視点からの見直しのためには、日本知的財産協会への参加は有力なツールとなる。新任知財部門長は知的財産マネジメント委員会をはじめ、日本知的財産協会の活動に参加することで、他社で同じく知財部門のマネジメントにあたる知財部門長と意見交換する中で、他社の知財部門の活動状況を知ることができ、自社の知財活動と対比させることができる。

また一方において、新任知財部門長はその就任までは、少なくとも知財部門の外にいた訳であり、自ら所属していた他部門から見た知財活動という視点で自社の知財活動を見直すことができる。これはすなわち、顧客目線から見た知財活動という意味であり、顧客満足度を向上させるためにはどのようにすべきかという視点で知財活動を見直せる。部門長インタビューにおいても、知財部門の問題点(悪い点)の把握については、殆どの部門長が部外者の就任であるから気が付いたとしている。また、新任知財部門長が打ち出したスローガンにもこのような視点からの提言と思われるものが見られる。

#### (3) ビジョンの明確化

上記(1)(2)は所謂状況把握である。次に行わなければならないことは明確なビジョンを持って知財部門をマネジメントしてゆくことで

## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ある。インタビューにおいて新任知財部門長の回答者の多くが明確なビジョンを有していた。例えば、『ビジネスの中で知財を翻訳して伝える』、『積極的に仕掛けてアウトプットを出す』などのビジョンであり、権利化重視の社内特許事務所的な役割から戦略企画的な役割への移行であると捉えることもできる。

上記のようなビジョンを達成するためにも、部門長は先頭に立って部下をリードする必要がある。その具体的方策の提言としては、

1) 三位一体の知財活動の実施, 2) 事業感覚の植え付け, 3) 外部の風の取り入れ, の3点である。

### 1) 三位一体の知財活動の実施

三位一体の知財活動という概念は新しいものではない。しかしながら、事業（現業）レベルでの三位一体であれば達成できている企業は多数存在するものの、事業企画や研究企画段階での三位一体というのは手探り段階の企業が多いのではなかろうか。

三位一体をどのように推進するかというテーマはそれのみで大きなテーマであり、本論説の検討テーマを逸脱するものであるが、知財部門が従来の枠を乗り越え、戦略企画的な役割を果たす上ではこの事業企画や研究企画段階での三位一体を達成することは不可欠である。即ち、事業戦略設定時および研究テーマ設定時に知財戦略を提供する必要がある、という事である。

このように事業企画や研究企画段階から知財戦略が提案されるためには、担当者レベルでの三位一体活動も必要であるが、マネジメントレベルでの三位一体の活動が不可欠である。すなわち、知財部門長が事業企画部門や研究企画部門のマネジメント層と密接にコンタクトを行うことで、状況が不確定で流動的な事業企画や研究企画段階での三位一体活動が行われるようになり、その事業分野での知財を提案した上での将来の事業の在りたい姿（理想像）を明確化し

て行くことができる。

### 2) 事業感覚の植え付け

知財部門は事業感覚が欠如していることが多々ある。事業感覚の重要なポイントとして費用対効果があるが、知財部門としても、企業が知財活動に対してどのくらいの費用を投じれば良いか、という切り口で知財部門をマネジメントする必要がある。事業貢献度を明確にアピールできないのでは経営層・事業部門からの視点では問題となり、信頼感を獲得できない。このような意識を部下に植え付けることが知財部門長には求められている。

また、知財部門では多くの場合Plan→Do→Check→ActionのPDCAが回っていない。すなわち目標を立て、それなりに活動するが、CとAの部分が抜けており結局、目標達成は成り行き任せとなりがちである。事業感覚とはPDCAであり、知財部門でもPDCAを回させるように働きかける必要がある。多くの企業で知財部員が蜻蛉と呼ばれるのは、一方通行的な業務をしているからであり、事業感覚が欠如して仕事の成果をどのように認識するのかが良く検討されないままに日々の知財活動を行っている結果である。このような点を新任知財部門長であるからこそ改めることができるし、それこそ経営層の期待するところである。

### 3) 外部の風の取り入れ

図6に示したのはKolbの経験学習のモデル<sup>1)</sup>である。すなわち人は何により学ぶかということに対して認知心理学から研究されたものである<sup>2)</sup>。このモデルによれば、経験からの学習が最も効果的であり、第一人者であっても、一流の領域に到達するにはほぼ10年掛かっていることが調査から解っている。素質があり、才能があり、適切な指導を受けても経験から学ぶことが多いというのが結論であり、現代での認知心理学での通説である<sup>3)</sup>。

そこで事業感覚をもった知財部員を育てる近



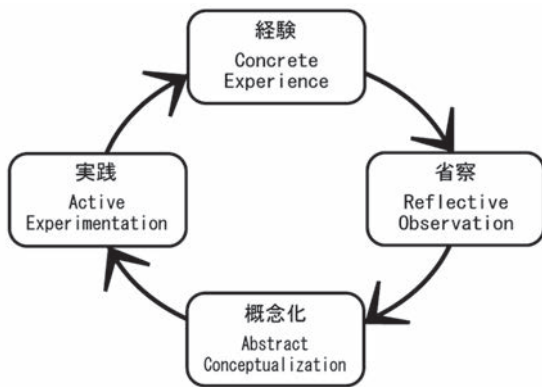


図6 経験学習モデル

道として、日本知的財産協会の活動に部下を参加させることを提案する。他社の活動状況を学ばせることで大いに刺激となる。日本知的財産協会は、そのレポート「JIPA活動を通し得られる経験と人間的な成長について」<sup>4)</sup>にもあるように、専門家から見ても最適な体験学習の場であり、これに参加させることで、部員個人の能力を向上させると共に、外部の状況により刺激を受けた部員の部内での意識改革にもつなげられる<sup>5)</sup>。

また、社内的にも、今まで育ててきた他部門との人脈、経験を生かして、積極的に知財部門に新しい風が吹く様に、努めていくべきと考えらる。

## 4.2 部下とのコミュニケーションの形成

新任知財部門長が為すべきこととして次に挙げられるのは、部下とのコミュニケーションの形成である。新任知財部門長がどのように部下の信頼を得るか。それには、部下とのコミュニケーションを積極的に図ることと、部下とコミュニケーションできる程度の知財知識を身につける努力を怠らず、自らが進化していることを部下に感じ取らせることが重要である。

### (1) 部下の業務への理解

部下は、日々新たな問題点や課題と遭遇して

いる。通常部下自身で解決できるものもあるし、部下では手に余し、その後大きな事件に発展しかねないものもある。これはどのような組織においても同様の問題は内在しているが、知財部門においては担当者のレベルで完結する業務が多く、部員が日常的に“報告”、“連絡”、“相談”をする習慣がないために問題が潜在化し易い。

新任知財部門長としては、部下の仕事を理解し、問題点を共有化し、大きな事件に発展しかねないものを早い時点で把握することが重要である。そのツールとしては、毎週のミーティングの開催や、週報を導入し、課題や問題点の共有化に役立てることなどが考えられる。

### (2) 基礎的な知財制度への理解

部下との良好なコミュニケーションに欠かせないものの一つに基礎的な知財制度への理解がある。

就任当初に、部下に一から説明を受けることは仕方がないことであるかもしれないが、いつも基礎的な部分からの説明を受けるというのは非常に非効率であるし、信頼関係は生まれてこない。独学の道もあるが、インタビューでは、日本知的財産協会の研修コースで適切なものを受講したり、人によっては専門職大学院に通って基礎知識の習得とともに、知財関係の有名人的とのコネクションを築いたという方もいた。また、基本的な書物を読んで勉強したという方や、部門長であっても勉強は必要という意見もあった。少なくとも部門長としては基礎的な知財制度を理解しようと努力していることを部下に示す必要がある。

### (3) 法律用語を用いることへの理解

部下との良好なコミュニケーションに欠かせないものとして他に法律用語を用いることへの理解がある。新任知財部門長にとっては、このような法律用語を多用する知財部門の部下は簡



## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

単なことを難解にしているだけと思われるかもしれない。しかし、特に法律用語には、厳格な意義が与えられていることが少なくなく、別な表現では言い尽くせないことが多い点を理解しておく必要がある。

例えば、「善意」と「悪意」については、「善意」とは、一般に「善良な心」の意味で使用されるが、法律用語として使用されているときには、「ある事実を知らないこと（＝不知）」を意味する。一方「悪意」は、一般に「他人に害を与えようとする心」を意味で使用されるが、法律では「ある事実を知っていること」という意味になる。「悪意の第三者」は「善意の第三者」と異なり、第三者であっても法律上保護を受けられない場合が多くなる。このように、法律用語としてみた場合には明確に異なる意味を有する場合がある。このような法律用語を用いることを理解しないと、部下にとっては「認められていない」「尊重されていない」と感じられ、部下とのコミュニケーションを阻害することになる。

### 4. 3 知財経験のない自分と知財経験のある部下への信頼

新任知財部門長が為すべきことの3点目は、知財経験のない自分と知財経験のある部下の両方を信頼することである。部下を信頼しなければ部門が一体としてそのパフォーマンスを発揮することはない。また、知財経験のない自らを信頼できなければ明確な判断はできない。

#### (1) 部下を信頼する必要性

新任知財部門長は下記の図7のような得意領域を有している。

この場合、不得意領域を補うには知財経験の豊富な部下の知識と経験を信頼して生かしてゆくことが必要である。部下に任せることができれば、部下はその知財部門長を信頼して求心力が得られるが、部下を信頼できず個別判断業務

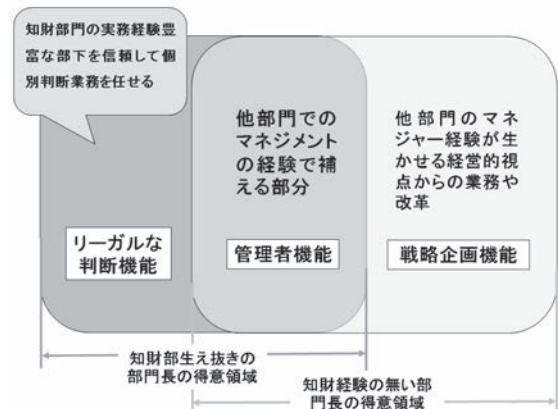


図7 知財経験の有無と得意領域・不得意領域

を行おうとすれば部下からも信頼されない。最も忌避すべきことは、個別案件について、“マネジャー”としてではなく“プレーヤー”として介入することである。これを行えば知財経験が豊富な部下に敵うわけは無く、部下に負けて混乱を引き起こすだけである。仮に部下に勝ったとしても部下の自信を失わせて人材育成でネガティブな結果を残すだけである。

#### (2) 知財経験のない自分を信頼する必要性

新任知財部門長は、プレーヤーとしてではなく、マネージャーとしてその職に就いているのである。知財経験がないことに臆することなく、プレーは有能な部下に任せておき、自らはプレーヤーに最高のアウトプットを発揮してもらうよう経営的視点からのマネジメントを行えば良いのである。そうすれば、知財経験が無くとも、マネジメント経験豊富な自分を信頼することができる。一方において、個別案件の判断業務を部下に任せることは丸投げではないかという疑問が生じる。すなわち部下を信頼することと、部下に丸投げすること、無責任となることの一線を画す必要がある。このためには、部下が進言した個別案件の判断業務については、その進言を受け入れる以上は自らの判断であるという責任感と決定の意識を持つことである。ドラッカーはその著書<sup>6)</sup>の中で「意思決定において満

## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

たすべき必要条件を理解しておくことは、最も危険な決定、すなわち都合が悪いことが起こらなければうまくいくという種類の決定を識別するためにも必要である。」と述べている。

部下が進言した個別案件の判断業務についてもこれは当てはまり、自らを信頼して過去の知財以外の経験に即して考えたときに何らかの懸念点が生じるときには、個別案件に介入するのではなく、更なる確認を求めることである。そして人脈を活用し、セコンドオピニオンや、裏付け証拠などでの検証により、自分自身の決定の意識と責任感をもつことが重要である<sup>7)</sup>。

## 5. おわりに

当小委員会では、本論説に関する議論を始めて間もないころは、知財経験のない知財部門長に対してはネガティブな意見が大勢を占めていた。しかし、論説が完成するころには、知財生え抜きの人物ではないと一人前の知財部門長ではないという迷信から脱却し、知財経験が知財部門長としての必要条件ではなく、知財経験のない方であっても、知財経験のある知財部門長よりもすぐれた知財マネジメントが可能であるとの結論に至った。

当小委員会は、本論説の締めくくりとして、知財経験のない新任知財部門長に対して、以下の提言を行う。

<知財部門のマネジメントのための「部門長心得3箇条」>

1. 知財戦略と経営戦略の融合を図れ！
2. 部下とのコミュニケーションを図れ！
3. プレーするな！マネジメントしろ！

本論説の作成にあたり、企業の各位にご協力をいただいた。

尚、本論説は、2010年度知的財産マネジメント第2委員会第2小委員会のメンバーである、

井上二三夫（小委員長：シスメックス）、新村悟（小委員長補佐：トプコン）、岡本貴洋（サントリーホールディングス）、河合伸季（メタウォーター）、木村淳（凸版印刷）、鈴木雅彦（ダイセル化学工業）、中嶋久雄（古河電気工業）、長瀬竜也（シャープ）、樋口和博（楽天）、廣瀬泰宏（富士通）が執筆した。

## 注 記

- 1) 千葉 玄，中井潤一「BlogとSNSを使用した学習支援環境の開発と運用」2006 PCカンファレンス 8/3-5 立命館大学衣笠キャンパス，p.356
- 2) 千葉 玄，中井潤一「BlogとSNSを使用した学習支援環境の開発と運用」2006 PCカンファレンス 8/3-5 立命館大学衣笠キャンパス，p.356  
「経験学習モデル」において、学習者は、(1) 具体的な体験 (Concrete Experience) をし、(2) その体験を振り返り (Reflective Observation)、(3) 経験したことを他の状況に当てはめるなどして一般化を試み (Conceptualization & generalization)、(4) 未知の状況や場面において知識を利用し、実践する (Active Experimentation) ことで新しい経験を導く、一連のプロセスを継続して行っていると理解される。」
- 3) 松尾 睦, Barrel - Otaru University of Commerce Academic Collections, 「IT技術者の熟達化と経験学習」, Discussion paper series (2005), 102: 1-20  
松尾 睦はその論文の中で「エキスパートは、ある特定領域において優れた知識やスキルを持つが、そうした知識やスキルは、一朝一夕に得られるものではない。従来のエキスパート研究では、チェス、テニス、音楽といった分野において、世界レベルの業績を上げるためには最低十年の準備期間が必要であることが明らかにされている。この法則は10年ルールと呼ばれており (Ericsson, 1996)、松尾らは、自動車販売や不動産仲介業における営業担当者にもこのルールが当てはまることを報告している (松尾・細井・吉野・楠見, 1999; Matsuo and Kusumi, 1999, 2002)」と述べている。
- 4) 知財管理Vol.61, No.1, pp.39~52 (2011)

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- 5) 百瀬隆「JIPAの人材育成に対する取組み」JIPAシンポジウム発表資料2008年1月18日, pp.10～11
- 6) P.F.ドラッカー,ドラッカー名著集1「経営者の条件」, p.178 (2009)ダイヤモンド社
- 7) P.F.ドラッカー,ドラッカー名著集13「マネジメント上巻-課題,責任,実践」, pp.339～340 (2008)ダイヤモンド社

P.F.ドラッカーはその著書の中で「責任とは難しいものである。自らが率先して負わないかぎり、他の者に要求しても無駄である。働く者は、組織の側が真剣であって、責任を負い、有能であると信じられなければ、自らの仕事、作業集団、職場コミュニティに責任を負おうとはしない」と述べている。

(原稿受領日 2011年4月5日)

