

## これからのあるべき知財人材像と人材育成

杉 光 一 成\*

**抄 録** 現在，知財人材を育てる側と育つ側とでは会社について「家族」のような「共同体」という意識と単なる「契約関係」という見方という大きなジェネレーションギャップが存在している。OJTを行う際にはこのギャップの存在を意識し，自分の経験を過信すべきではなく，またOff-JT及び自己啓発を適宜組み合わせるべきである。また，これからのあるべき知財人材は，経営課題の解決のために知財情報（特許情報に非特許情報を含む）を収集・分析・評価・加工して経営戦略のオプションを提言するという知財情報戦略立案のスキルを強化すべきである。また，グローバル化時代を背景にタレント・マネジメントという考えに基づき「スキルの可視化」が求められるはじめており，弁理士や博士号という資格も重要となりうる。また，社会人大学院等の自己啓発を従業員に対してもっと奨励しても良いだろう。

### 目 次

1. はじめに
  1. 1 ジェネレーションギャップ
  1. 2 外部環境の変化と会社と社員の関係の変遷
2. 本 論
  2. 1 求められる人材像～ 知財参謀
  2. 2 人材育成方法について
  2. 3 グローバル化時代の人材マネジメント
3. おわりに

## 1. はじめに

### 1. 1 ジェネレーションギャップ

数年前のことであるが，60代の経営層の人が「自分たちの若いときと違い，最近の若いもん（入社数年目の社員）は，成果として評価されることしかやろうとしない。」と苦言を呈していた。

この苦言は，人材育成において「育てる側」と「育つ側（育てられる側）」の仕事や会社に対する根本的な価値観や考え方についてのジェネレーションギャップが生み出したものという

のが私の認識である。あるべき知財人材とその育成について述べる前に，この問題について述べておきたい。

企業でバブル崩壊前に入社した世代（1990年ごろまでに入社した40代後半～50代）とそれ以降の就職氷河期<sup>1)</sup>と言われる時代に入社した若い世代（20代～40代前半）とでは，後述するように会社あるいは仕事についての見方において大きなギャップがあるという認識だ。

会社に対する考えや仕事に対する価値観という大前提の部分に埋められないほどの大きな違いがあるのだ。特に育てる側はこの点を十分に認識する必要があると考える。

一番起こしやすい過ちは，育てる側が，自分が育った経験を絶対視し，従来の価値観が最も正しいと信じて自分が育ってきたのと同じ人材育成方法を取ることが何よりもベストと考えることである。

以前の定番だった人材育成の方法は最早妥当しない場面が多い。その理由についてバブル崩

\* 金沢工業大学大学院 教授 Kazunari SUGIMITSU

壊前後における会社を取り巻く外部環境の変化と会社と社員の関係の変遷を述べて、これを本稿の前提としたい。

## 1. 2 外部環境の変化と会社と社員の関係の変遷

### (1) バブル崩壊前後の時代

現在、40代後半より年齢が上の層はバブル崩壊（1991年頃）前に入社しているはずである。

この時代（1990年より前）、多くの上場企業において、株主の力は強くなく、企業は短期的利益よりも中長期的な安定経営を志向していた。そして終身雇用と年功序列型賃金を前提としているために中途採用はほとんどなく、従業員が内部昇進して経営者になるなど、会社と社員が一種の「家族」にも似た「共同体」となっていた時代といえる<sup>2)</sup>。

このような時代の人材育成は、管理職に部下を指導できるだけの余裕があり、また「共同体」意識の中で、部下も上司に依存できることでいわゆるOJT（仕事を通じての学習）が十分に機能していた。

これに対し、バブル崩壊後にはこの前提がごとく崩れてしまった。株主の権利強化によって、企業は短期的利益を要求されるようになるとともに、終身雇用制度と年功序列を維持できなくなり、経営者も社外（外国人が典型）から来るなど、これまでの「共同体」を維持できていた体制が崩れて、会社と従業員の関係は、ドライな「契約関係」へと変化していった。言い換えれば、会社が、都合よく、自社の利益のために「人材」を利用しようとする一方、従業員も会社のためというよりむしろ自分の将来のために会社を利用しようという意識が強くなっていったと考えられる<sup>3)</sup>。

このような前提では、上司と部下の関係も、当然にドライな関係になりやすい。特に年功序列型賃金から成果主義へのシフトは、上司の側

を「部下を育てて、自分と同じ仕事ができるコピーを作れば自分の社内における存在価値が減少する。」という意識にさせる傾向があり、OJTが機能しづらくなったといえる。

このようなバブル崩壊後の雇用環境を受けて「キャリア開発」という考え方が注目されるようになった。

「キャリア開発」とは、一般に、個人が主体的に自己のキャリアの目標を設定し、仕事を通じて（言い換えれば「利用」して）成長していくことである。そして、この概念では他の企業で仕事をする可能性も含意されている。これは自分のキャリアを作っていこうという積極的な意味とも捉えられるが、他方で、将来、会社からいつ解雇されるか分からないのでその「保険」として自身のキャリアを形成しようという消極的な意味もあるだろう。

このように、育てる側と育つ側とでは会社観あるいは仕事観に対して大きなジェネレーションギャップが存在している、ということをもまず認識することが重要だと考える。

したがって、冒頭で紹介した経営者の苦言はこのギャップの認識が不十分と思われる。

大げさに言えば、一生安泰のように見える「家族」のような「共同体」という意識で会社に入った人から、単に「契約関係」だと言われて会社に入った若者とでは、会社に対する忠誠心や愛着、また仕事に対する価値観が異なるのはいわば当然であろう。

### (2) グローバル化時代

次に、最近の大きな外部環境の変化は、グローバル競争の時代へ突入したことであろう。

成果主義については異論があるものの、少なくとも終身雇用の時代に戻ることはありえないと考えられている。その理由の1つは、このグローバル化時代にある。つまり、終身雇用と年功序列型賃金制度というのはいわゆる「日本型

雇用慣行」と呼ばれ、世界的に見て異色だからである。成果主義が世界の潮流の中で、日本企業がグローバル化を志向した場合、むしろ成果主義で統一せざるを得ない方向であろう<sup>4)</sup>。

なお、このグローバル化時代に人材マネジメントの分野で注目を浴びつつあるのが、「タレント・マネジメント」という考え方である。

この概念については後述する。

以上のように、環境の変化は激しく、育てる側と育つ側の価値観にギャップがある中、今の時代の人材育成は非常に難しい状況にあると言わざるをえない。これが本稿の前提である。

## 2. 本 論

企業における経営資源として、従来、「ヒト」、「モノ」、「金」の3つあるいはこれに「情報」を加えて4つが挙げられてきており、「ヒト」すなわち「人材」の重要性については異論がない。

このように人材が重要な経営資源であることを前提にすれば、当然のことながら他の経営資源と同様に管理すなわちマネジメントの対象となる。それは、人的資源管理 (Human Resource Management) あるいはやわらかい訳語として「人材マネジメント」と言われている。そして、この「人材マネジメント」の中で重要な要素を占めるのが、まさにこの「人材育成」に相当する部分であり、具体的には、企業価値を向上させるためにその構成員（従業員）の能力向上を図るための方策がこれに当たる。

以下では、まず、これからあるべき知財人材像について私見を述べた上で、人材育成方法についての概要と課題を述べるとともに、グローバル化時代という大きな潮流を踏まえて、タレント・マネジメントとその知的財産分野における可能性等について論じたい。

### 2. 1 求められる人材像～ 知財参謀

企業は自社の経営戦略に必要な人材を求めている。これは知的財産分野の人材においても例外ではなく、それぞれの企業における自社の知的財産戦略に必要な能力を持つ知的財産人材が求められているといえよう。

とはいえ、昨今は環境が急速に変化する時代である。欧米中心に向いていた知的財産戦略は、今や新興国中心の知的財産戦略に重点がシフトしつつあり、また、同時にグローバル化も進んでいる。

したがって、求められる人材像を抽象的に言えば、「環境変化を予測してそれに事前に備えられるか、あるいは急速かつ柔軟に環境変化に対応していける人材」ということになるだろう。

しかし、これはあくまでも製品でいうところの「品質の改善」あるいは「機能の追加」に近い概念であり、従来の「延長線」の話である。

問題は、本当にそのように「品質」すなわち「能力」を高めていけばそれで良いのか、という点である。

なぜならば、そもそも論として、現在において経営戦略と知的財産戦略があたかも車の両輪のようにきちんと連動した「知財経営」ができている企業、例えば、他社の知財情報を自社の経営戦略の意思決定の際に有効に活用できている企業というのは数が未だに少ないのが現状だからである。

2011年8月、グーグルはモトローラ・モビリティを買収したが、その目的は、モトローラ・モビリティの保有する知的財産権を取得するためであったとグーグルの役員が述べていた。

これに対し、日本の企業の場合は知的財産権獲得のための買収どころか、自社が外国の企業を買収しているにも関わらず、そのような買収があった事実を知的財産部門が知ったのはなんと新聞からだったというようなケースが多いと

いう。

このように、日本の多くの企業において、経営戦略と知的財産戦略、言い換えれば経営陣と知的財産部門が連動できていない、という問題点は既に10年以上前から指摘されていた。

この古くて新しい問題点について、10年前の当時、「経営陣が知的財産のことを知らなすぎる。」というのが原因であるという仮説の下で、経営陣への知的財産の研修を充実させるべきだ、という議論があった<sup>5)</sup>が、あまり成果を上げることができなかった。

そこで、今度は逆に、「知的財産部門が経営のことを知らなすぎる。」というのが原因であるという仮説を立て、知的財産部門の人間が経営の勉強をすべきという方向性<sup>6)</sup>が示された。その結果、一部の意欲のある知的財産部門の人間がMBAあるいはMOTについて勉強した。

しかし、それでもそれによって成果を上げたという話は残念ながら聞こえてこなかった。

経営陣のキーワードは、プロフィットとキャッシュであるが、知的財産部門はそのいずれもがキーワードではなく、むしろコストがキーワードであり、部門としての成果が出しづらく、さらに見えにくい。

同時に、経営陣は広い視野で会社全体を見る役割であり、基本的にはジェネラリストである。これに対し、知的財産部門は高度な専門職集団でありスペシャリスト集団である。人間で例えて言えば、文化（価値観）・人種そして話す言語も異なる状態といえる。

実際、ある大手電機メーカーの知的財産部長から聞いた話であるが、経営会議で知的財産部門の人間がある説明をしたときに「この請求項のこの表現が……」と言った瞬間に、「よくわからん。もういい。」と言われてしまったという話もある。

異国の人間同士が話をする際、当事者とは別に「通訳」を立てるということはよくあることで

ある。

そこで、私は、経営陣でも知的財産部門でもなく、より経営陣に近い立場で知的財産部門の専門的知見を「通訳」できるようなポジションあるいはポストを新しく設ければ、その通訳者がインターフェースとなり、経営陣と知的財産部門を連動させるハブとなりうるのではないかと、という仮説を立てた。

ただし、この人材は、単なる「通訳」に留まるものではなく、新しい機能（役割）を持つことを前提としている。その役割とは、「経営課題（事業に関する課題を含む。以下同じ）」を知的財産部門の情報収集力と専門的知見を使って解決する、という参謀的な役割である。

つまり、事業のリスクマネジメントを中心とする現状の組織と役割のまま、いくら知的財産部門の個々の人間が自らの品質を向上させても事態は変わらない。経営陣に理解しやすく直接役に立つ新しい機能を作り、新しいポストを用意する必要がある、と考えている。

新しいポストは、この役割から考えて経営企画に置くことが望ましく、その人材は、いわば「参謀」に近いポジションであるため、「知財参謀」とでも呼ぶべきであろう<sup>7)</sup>。

そしてこの「知財参謀」が行うべき機能・役割は「知財情報戦略」の立案と実行であると考えている。

知財情報戦略とは、経営課題の解決のために、知財情報を収集・分析・評価・加工して得る経営戦略のオプションと定義しておく。

ここでいう経営課題には、事業のアライアンス先の選定、撤退予定の事業の売却先の選定、あるいはM&Aの候補先企業の選定などを含む<sup>8)</sup>。

また、知財情報には、特許情報以外の非特許情報（有価証券報告書、ニュースリリースやインターネット上の情報等）を含む。従来、知的財産部門の人は、特許情報のみを偏重し、それのみから分析することが多かったが、特許情報

は周知の通り、1年6ヶ月前の古い情報であると同時に、その技術が実際に製品化されたのかどうかという情報までは含まれていない限界がある。また、多面的に分析・考察するという意味でも非特許情報の活用は重要である。

例えば、特許情報で分析した結果、この企業は「〇〇という分野への研究を加速し始めた。」という分析結果を出して得意になっていたところ、インターネットに「〇〇分野の研究を開始しました。」と既にニュースリリースが出ていたという笑えない話すらある。

そして、特に重要なのは、この知的財産情報戦略の役割は「知的財産戦略」や特許戦略のオプションではなく、あくまでも経営陣が意思決定すべき「経営戦略」のオプションの提言を目的としている点である。

例えば、特許情報と非特許情報を組み合わせて分析し、ある特定の事業を強化するための方策として、「〇〇企業を買収するとこれ位のシナジー効果がある。」あるいは「〇〇会社とアライアンスすべき。」という提言を知的財産部門から経営陣に対してするような場合である。

このような活動は、他社に関する合法的な「諜報活動」ともいえるため、知財情報戦略は「知財インテリジェンス」と呼んでも良いと考えている。

このような、知財情報戦略を担う人材に必要なスキルとしては、知財情報の収集能力に留まらず、経営陣であれば当然に知っているであろう経営学等を含む企業経営に関する常識的な知見とファイナンス（移転価格税制等の税務の知見を含む）等に関する最低限の知見を前提とし、更には、それを経営陣が理解しやすいように加工して表現できる能力といえよう。

## 2. 2 人材育成方法について

従来、人材育成の方法としてはOJTとOff-JT（研修）の2つで大別するのが一般的であった。

しかし、最近ではこのOff-JTに加えて個人で自発的に行う「自己啓発」というものも人材育成のもう一つの方法として注目されている。

この背景には、おそらく、終身雇用が崩れ、中途採用が増加する中で、スキルの習得はいわば「自己責任」という認識が浸透しつつあることがあるのであろう。

以下では、OJT、Off-JTそして自己啓発の順で、これらの人材育成方法について検討する。

### (1) OJTについて

OJTの本来の意義は、業務遂行中に、上司が部下に対して計画的・意図的・継続的に行う指導を意味する。

しかし、多くの企業で「うちはOJTで人材育成しています。」というのは実は、何も計画的な人材育成をしていない「言い訳」に過ぎず、実態は単に仕事をやらせているだけの「放し飼い」状態の場合が多い、という指摘<sup>9)</sup>も頻繁に耳にするところである。

しかも、前述したように、昨今では本来の意義でのOJTはあまり機能しなくなっている環境があり、しかもバブル崩壊後の人員削減により管理者一人当たりの部下の人数が増える傾向の下では、なおさら部下への指導に使うことのできる時間が限られてこよう。

また、企業で業務内容に関する教育や研修は受けていても、「部下の育成・指導方法」に関する教育を受けている人はほとんどいないであろう。そのため、部下の指導をしている本人は自分が新入社員だったときに受けた経験を下にその当時の考え方や価値観で指導しようと考えざるはずであるが、まさにここにジェネレーションギャップの問題がある。

さらに、OJTには会社あるいは上司が経験していないことは部下が学習できない、という欠点もある。特に、知的財産の分野での欧米から新興国への重点の移動など、環境変化の激しい

今の時代にはOJTは機能しないことが多い。特に前述した知財インテリジェンスという知的財産部門からの経営戦略オプションの提言、という新しい機能については過去に知的財産部門が経験したことがない場合がほとんどのはずである。

ビスマルクの名言とされる「愚者は経験から学び、賢者は歴史から学ぶ」という言葉は、限定された自分の「経験」だけを過度に重視せず、現場以外の幅広い知見を求めるべきという意味とも解することができる。

もっとも、座学では学べないものが現場で得られるというOJTの利点が完全に失われている訳ではない。また、少なくとも知的財産分野ではOJTとOff-JTはスキルの習得という観点でもほぼ同等の価値があるという研究結果もある<sup>10)</sup>。

そこで、ここで述べたいことは、次の2点に集約される。

(1) OJTを行う際にはジェネレーションギャップの存在を十分に意識し、自分の経験を過信すべきではない。

(2) OJTは万能ではないため、Off-JT及び後述する自己啓発を適宜組み合わせるべきである。

## (2) Off-JTについて

研修については社内研修と外部研修の2つが考えられる。

研修は基本的には知識の移転に適していると言われている。研修の形態としては、座学やe-learningがその典型である。

したがって、例えば、新興国に関する知識、経営学、MOT、ファイナンス、税務等、新たな知識が必要となる分野ではこの形態の人材育成は有用であろう。

また、知識の中でも「理論」を学べるという意味ではOJTよりもむしろOff-JTであろう。

ここで一つ問題提起をしておきたいのが、知

的財産業界で特に耳にすることが多い次のタイプの見解に対する私の考えである。

「知識や理論ではなく、実務経験が全てだ。」

このような実務経験至上主義的な考えについては、私はほぼ誤りであると思う。

その理由は、「一を聞いて十を知る」能力が人材にあるかどうか次第だからである。このことわざの意味は、「物事の一端を聞いて、その全体像を理解すること」というのが辞書的な意味であるが、私は次の2つの意味に解釈している。

1つ目は、「一つの（あるいは少ない）経験をただけでも、その経験に類似する様々な経験をしたかのように具体的事象から得られた知見を抽象化（理論化）でき、業務に応用することができる。」（具体的事象から抽象化・概念化する力で、ここでは「帰納力」とよぶ）という理解である。

例えば、少ない経験しかしていないのに、そこから数多くの「気づき」を得ることができるような力である。帰納力がある人材の場合、OJTは効率的に機能する。

2つ目は、「一つの理論を知識として知っただけで、その理論に当てはまる様々な具体的事例をあたかもそれらを全て経験したかのように理解・想起でき、業務に応用することができる。」（抽象概念から想定される具体的概念を導き出す力であり、ここでは「演繹力」とよぶ）という理解である。

このような演繹力の高い人材には、理論を教えるOff-JTが向いている可能性が高く、その方が効率的である。

当然のことながら、人材には、帰納力と演繹力の双方が備わっていることが求められ、優秀な人材ほど、これらの能力がいずれも高いと考えられる。

他方、帰納力と演繹力のいずれも乏しい人材の育成方法としては、非効率ながらひたすら経験を積んでもらう以外に方法はない。

したがって、上記の見解はこの前提の場合にのみあてはまるものと考えている。

ここで、社内研修の方法についての一つの仮説を述べておきたい。

今から20年以上も前に聞いた話で、誰から聞いたのかは記憶が定かではないのだが、私が本や論文を執筆する際にいつも思い出すエピソードは次の通りである。

「ある教授が、若手の講師に、『君もそろそろ本を書いたらどうか。』と言った。若手の講師はこう答えた『いえいえ、まだ勉強途上の身です。』すると教授が激怒してこう言った『ばか者！勉強途上を理由に本を書かないのであれば君は一生本を書けないぞ！本を書くから勉強するのはではないか！』」

本を書く、というのは媒体に自分の考えについて記録を残すことである。記録を残し、それが公になると基本的には一生その記録が残ることになる。誤ったことを書けば一生、それが負の記録としてつきまとい兼ねない。それがゆえに本を書く際には、誤りが含まれないように徹底的に調べることになる。そしてそれが自分にとって切羽詰まった学習にもなる。これがこのエピソードの言いたいことであろう。

この理屈は研修で講師をする場合にも当てはまると考えている。

具体的には、誤ったことをしゃべれば、聴衆から誤りを指摘される可能性があるし、場合によっては大きな恥をかくこともあろう。他方、聴衆からすごくよく分かったと感謝され、あるいは拍手されれば精神的な満足感の高いものとなる。逆にいえばそうなって欲しいと願って必死に事前に学習をして講義を準備する。

そこで、この理屈を人材育成に活用できるのではないかという仮説を持っている。つまり、社内研修で講師を選ぶ際に、あえてその分野ではまだ実績がなくこれから育てたいと思っている人材を講師に選ぶ、という方法である。無論、いきなり選ぶのではなく、相当前（少なくとも数ヶ月前～1年）に予告しておくことが前提である。

なお、最近の研修、特に外部研修は多様化しており、知識や理論の移転（伝授）に留まらないケース・メソッドやアクションラーニングなど多様な形態が存在する。実際、研修は「スキル」の習得さえも可能なものが増えている。

特に、自社独自のものではない汎用のスキルについては、外部研修を活用することを考えても良いと思われる。

### (3) 自己啓発について

研修が会社で行う人材育成であるのに対し、自己啓発は、ある意味、個人で行う人材育成である。具体的には、通信教育、語学学校、社会人大学院等がこれにあたりと言われている。そして、人材マネジメントの教科書によれば、基本的に会社が費用の一部または全額補助することを前提としているようである<sup>11)</sup>。

しかし、自身が社会人大学院に複数通ったときの経験と私を含めてほぼ全ての社会人大学院生が自腹で大学院に来ている実態を考えれば、ここでの自己啓発を会社の補助があるかどうかとは切り離してあくまでも「個人が自発的に行う人材育成」と考えたい。

このような理解を前提にした場合、前述したように教育が自己責任化し、キャリア開発が注目されているという環境変化が起きている現在、自己啓発の役割とその重要性は非常に増していると言って良い。

ここでは社会人大学院、特に知的財産分野の社会人大学院の自己啓発としての活用可能性に

ついて述べたい。

知的財産分野における社会人大学院の存在を知らない人はもはやいないであろう。しかし、その実態については意外にもほとんどの人が知らないものと思われる。

ここでは、多くの人が誤解していると思われる点について紹介しておきたい。

一番重要な点は、世間一般の人がイメージしている「大学」と「社会人大学院」では、授業の内容やゴール、学生（院生）の意識と質、そして卒業（修了）のメリットが全く異なる、という点である。これを著者の所属する金沢工業大学大学院・知的創造システム専攻を例として説明したい。

まず、授業の内容のイメージについて、「法律の知識」を教えているだけという誤解が圧倒的に多いようである。しかし、実際には、法律以外の最先端の「実務」（交渉のスキルから訴訟で勝てる明細書の書き方、侵害訴訟における起案を含む）も教示している。しかも、大学と異なり、授業から得た知見についてそれを上位概念化（前述した帰納力が求められる）あるいは下位概念化（前述した演繹力）したレポートの提出が求められており、そのような「考える」力も養われる仕組みとなっている（ポートフォリオ学習<sup>12)</sup>と呼んでいる）。そして、修士論文（リサーチペーパー）のテーマも社会人ならではの、多くの人が自分の今の業務上の課題についてリサーチしてその解決案を提示する、という内容となっている。

また、学生もほとんどの学生が親から授業料を払ってもらっている大学と異なり、ほぼ全員が自腹で来ているのが社会人大学院である。そのため、「投下資本を回収する」という意気込みが高く、しかも、入学者の半数以上が既に修士の学位を持っている年が多く、このことから授業内容に着目して院生が集まっていることが分かる（今年は修士課程にも関わらず博士号

取得者も複数いる）。

そして、社会人大学院の最大のメリットは何かと言われれば、私はそこで形成される「人脈」であると言いたい。これは自身が3つの社会人大学院を修了して得た実感であり、また多くの修了生の言葉も同じである。業界のみならず世代を超えて同じ苦難（1年制の修士課程であるから2年分を1年で勤務時間外に学習しなければならないのでこのように表現して良いだろう）を乗り切った「同士」あるいは「仲間」は一生のかけがえのない財産となる。

以前の話であるが、ある上場企業の知財部長と別の会社ではあるが入社数年目の社員（その部長の娘と同じ年）の2人が同じグループで、「同期」としてディスカッションをしている光景を見た。彼女にとってみればこの上ない学習の機会になったであろう。会社の「共同体」が崩れつつある今、同じ目的を持って利害衝突がない状態で仲間とともに切磋琢磨できる場という意味では、社会人大学院こそが、残された「共同体」の1つと言えるのかもしれない。

以上より、社会人大学院というのは知的財産分野での自己啓発として、そして「キャリア開発」を考える際の大きな選択肢の一つであると確信している。

このような自己啓発は、企業としては、必ずしも人材育成費用を負担しなくて良い以上、もっと従業員に対して積極的に活用を奨励しても良いと考えている。

## 2.3 グローバル化時代の人材マネジメント

ここでは、人材マネジメントの最近の動向（トレンド）である「タレント・マネジメント」の概念を紹介するとともに、その潮流が知的財産人材育成に及ぼす影響、さらにはグローバル化時代における弁理士資格と博士号の持つ意義について触れたい。



### (1) タレント・マネジメント

人材マネジメントのコンセプトは、時代とともに、前述したHuman Resource（人材）ManagementからHuman Capital（人財）ManagementそしてTalent（タレント人材）Managementへと移ってきたと言われている<sup>13)</sup>。

そして、グローバル化時代の世界的な潮流は、このタレント・マネジメントであり、海外のグローバル企業の多くがこのトレンドに乗りつつあるのが現状であると言われている<sup>14)</sup>。

世界最大の人材マネジメント協会SHRM<sup>15)</sup>の「2006年度版 タレント・マネジメント調査報告書」によれば、「タレント・マネジメントとは、人材の採用、選抜、適材適所、リーダーの育成・開発、評価、報酬、後継者養成等の人材マネジメントのプロセス改善を通して、職場の生産性を改善し、必要なスキルを持つ人材の意欲を増進させ、現在と将来のビジネスニーズの違いを見極め、優秀人材の維持、能力開発を統合的、戦略的に進める取り組みやシステムデザインを導入すること」と定義されている。

これが従来の人材マネジメントとどこが異なるのかと言えば、ポイントは以下の通りであると考えられる。

タレントというのは文字通り「才能のある人材」を指すのが原義である。ただし、この才能は、先天的なものに限られず、学習可能なものであると考えられている。そのため、有能な人材（例えば次世代リーダー）に限定して育成対象とするという考え方もあるが、最近では全社員を対象を拡大し、その中から真にタレント人材を輩出していこうという仕組みになりつつある<sup>16)</sup>。

結局のところ、従来の人材マネジメントとの違いを強調して要約すれば、タレント・マネジメントは、社員の「スキルを可視化」（例えば、全社員の業績データを人事部門が一括管理）し、部門毎ではなく「全社的（グローバル）・横断的

な「適所適材」を行うことを目的とする取り組みである、と理解できると考えている<sup>17)</sup>。

この点、知財人材については、経済産業省の「知財人材スキル標準」<sup>18)</sup>があり、代表的な企業として日立製作所がこの基準を利用していると聞かすが、この知財人材スキル標準は、産業界の多くの先進企業の協力の下、実際の知的財産に関連する業務を調査・分析し、それぞれの業務に必要とされる「業績」と「能力」を整理し、体系化したものである。

もともと「知財人材スキル標準」は、業績を含む「スキルを可視化」することに主眼があったプロジェクトであったため、このタレント・マネジメントが前提とする「スキルの可視化」を既に行っており、親和性が高いものと思われる。

自社においてタレント・マネジメントの導入が進められ、知的財産部門においてもスキルの可視化が必要になった場合には、参考にすると良いであろう。

### (2) 資格<sup>19)</sup>（弁理士・博士号）の活用

グローバル化時代とわが国の弁理士資格や博士号がどう関係あるのかと不思議に思われる方がいるかもしれない。

しかし、現実のグローバル社会においては、この2つの資格は日本で想像する以上に重要な意味を持つ。

諸外国では終身雇用制が前提とされてこなかったためか、一定の知識・スキルの保有が証明されている「資格」というものに対する信頼性が概して高い。例えば、諸外国における企業の知的財産部門の責任者は、ほとんど例外なく弁理士（又は弁護士）の資格を有していると言われる。

これに対し、日本では長らく終身雇用制を前提としてきたためか、転職の機会が少なく、就職や昇進の際にも弁理士や弁護士の資格が必要

とされてこなかったと考えられる。そのため、諸外国とは逆に弁理士（又は弁護士）の資格を有する知的財産部門の長がいる方が少ない、という実態があるのである。

ところが、グローバル化時代に避けて通れないのが外国企業を相手にした訴訟やライセンスの機会であり、ここでは部門長自身の交渉が必要となる場面がある。かつて大手電機メーカーの知的財産部長でありながら、弁理士試験を目指して勉強されている方から聞いた話では、外国企業とのライセンス交渉の場面で、相手が弁護士であったが、自分がそのような資格を何も持っていないと分かった途端に相手になめられて交渉で不利になったという。それをきっかけとして弁理士試験の勉強を開始したとのことだった。

このように、弁理士という資格を保有していることそのものがグローバル化時代に際して重要になる可能性を指摘しておきたい。

同様に、博士号は日本国内での評価と外国での評価が著しく異なるものの一つであると考えている。従来、日本ではどちらかという博士号取得者を産業界が敬遠する傾向が見られた。その表向きの理由は、「専門性が高すぎて柔軟性が欠けている。」等があげられることが多かったが、実際は、前述したような入社年度と年齢が不一致になることによる「終身雇用制度」を前提とする「年功序列型賃金」との不整合、そしてもともと白紙から一斉に横並びで新入社員がスタートするという「共同体」から見て当初からの専門性の高さが異分子的だというのが本当の理由ではなかったろうか。

しかし、グローバルという視点から見れば、博士号取得者を尊重しないのはほぼ日本位ではなからうか。米国では尊敬の念から、Mr.の代わりにDr.をつけて名前を呼ぶのが通例である上、ドイツでは表札にもDr.をつける、という程、

社会的に尊重されている。中国でも博士号の価値は高いと言われている。

よくも悪くも終身雇用制度が崩れ、キャリア開発を自己責任で行う必要のあるこの時代、そして特にグローバル社会で活躍するためには、博士号の取得というのは一つの選択肢となると考えている。ある意味で博士号は「隠れた国際ライセンス」であると言ってもよいだろう。

### 3. おわりに

日本政府の知的財産立国の宣言は2002年であり、2003年に知的財産基本法が施行された。

この頃から知的財産部門の人気はうなぎのぼりとなり、優秀な人材が急速に集まってきたというのが多くの知財関係者の認識である。

他方で、最近、この頃に入った若い優秀な人材、すなわち「育つ人材」から、知的財産部門に対する期待と現実のギャップに違和感を感じつつあり、他の部門へ転身しようかと考えているという話も耳にする。

物理的資源に乏しく、少子高齢化が進む日本にとって、無限の資源ともいえる知的財産はいわば生命線である<sup>20)</sup>。その意味において、企業における知的財産部門の重要性は、今後ますます重要になることには疑いようがない。

したがって、今は、知的財産部門にとって正念場であり、人材という観点から見れば、ジェネレーションが入れ替わる過渡期である。

自戒の意味も込めて、いわゆる先輩世代は、自己の経験と価値観を絶対視して次の後輩世代に押し付けてはならないと考えている。

時代は急速にかつ大きく変化している。そのような変化を前提とした上での「これからの知財人材像」そして「人材育成」論というのは実は大変難しい問題である。したがって、本稿で述べた内容を絶対的に正しいと主張するつもりはなく、自身のまだ立証できていない仮説も多く含まれている点をご容赦頂きたい。

本稿のテーマである、これからの知財人材像や人材育成方法について、何らかのサジェスションとなる場所がもし一つでもあれば幸いである。

## 注 記

- 1) 雑誌「就職ジャーナル」が使った造語であり、バブル経済崩壊後に就職難が社会的な問題となった時期を指す表現。
- 2) 日本企業の人材マネジメントを取り巻く構造変化については、福澤英弘「人材開発マネジメントブック」24頁～30頁（2009）日本経済出版社を参照されたい。本書は人材マネジメントの分野で定評のある本であり、人材マネジメントに興味のある読者には一読をお勧めする。
- 3) 福澤・前掲注2）114頁参照。
- 4) 吉田寿「世界で闘うためのグローバル人材マネジメント入門」71頁（2012）日本実業出版社、参照。
- 5) 例えば「知的財産推進計画2004」総論3の(7)では、経営者向けの研修を充実すべき旨が挙げられている。
- 6) 例えば「知的財産推進計画2006」では、第5章3(4)においてMOTプログラムの推進が挙げられている。
- 7) 別の呼び方として、知的財産教育協会では同様の人材像について「知的財産アナリスト」と呼んでいる。[http://ip-edu.org/ipa\\_info](http://ip-edu.org/ipa_info)（参照日：2013.1.14）
- 8) このような知財情報の活用の仕方については、鶴見隆ほか、知財管理, Vol.60 No.3 pp.375～379（2010）、イノベーションのための特許情報の活用（<http://www.sdb-ri.com/data/papers/2010.03.pdf>（参照日：2013.1.14））に事業戦略への特許情報の活用の仕方の例が示されている。また、山内明、知財研フォーラム88号、オープンイノベーション時代の知財経営に役立つ知財情報解析（[http://mitsui.mgssi.com/issues/report/r1203q\\_yamauchi.pdf](http://mitsui.mgssi.com/issues/report/r1203q_yamauchi.pdf)（参照日：2013.1.14））では、M&Aへの活用などより幅広い経営戦略への応用事例が紹介されている。
- 9) 妹尾堅一郎、人材育成イノベーションへ（[http://](http://benesse.jp/berd/center/open/berd/2007/07/pdf/09berd_05.pdf)

- benesse.jp/berd/center/open/berd/2007/07/pdf/09berd\_05.pdf（参照日：2013.1.14）29頁
- 10) 杉光一成、「知的財産検定」のスキルデータを利用した知財人材マネジメントの科学的アプローチ、日本知財学会誌4(3)、21-28（2008）
- 11) 福澤・前掲注2）108頁
- 12) 文部科学省のGP（組織的な大学院教育改革推進プログラム 平成19年度採択プログラム）に選出されている。[http://www.jsps.go.jp/j-daigakuin/10\\_jigohyouka/h19/B048.pdf](http://www.jsps.go.jp/j-daigakuin/10_jigohyouka/h19/B048.pdf)（参照日：2013.1.14）
- 13) 吉田・前掲注4）137頁
- 14) 例えば、2012年1月18日の日経産業新聞のインタビュー（我が社の人材戦略）によれば、既にオラクルが全世界を対象にグローバルタレントマネジメントを導入していることが紹介されている。日本企業としては、同年6月7日の同誌によれば、資生堂、伊藤忠商事が相次いで導入したとされている。なお、同年6月29日の同誌によれば350社への企業アンケートで48%がシステム導入に関心があると回答したという。
- 15) Society for Human Resource Managementの略
- 16) 吉田・前掲注4）133頁参照。
- 17) その他の分かりやすい説明としては、2012年7月11日の日経産業新聞では、タレント・マネジメントを「経営目標の達成などのために、社員一人ひとりの能力を可視化して人材の最適な配置や育成に役立てようとする手法を指す。」と説明し、「企業の海外展開に伴い、社員の能力（タレント）を正確に把握して世界規模で人材を有効活用したいと考える企業が増えている。」と報じている。
- 18) 経済産業省「知財人材スキル標準」<http://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/ipss/index.html>（参照日：2013.1.14）
- 19) グローバル化時代に「語学」について論じないのは不自然と思われるかもしれないが、本稿以外の様々な場所で論じられているテーマであるためあえて本稿では論じないことにした。
- 20) 杉光一成、日本経済新聞、経済教室「知的資源大国へ戦略を持って」（2010.10.19）参照。

（原稿受領日 2013年1月15日）