

知財人材の育成

——知財専門力+知財マネジメント力の育成——

知的財産マネジメント
第1委員会第1小委員会*

抄 録 知財部門の人材は、当然のことながら知財専門力が求められる。それゆえ、知財部門に配属された人材は、まず、知財専門力を教育される。しかし、これだけを身につけても、「蜻壺知財部員」と揶揄される人材になってしまう。経営への貢献が知財部門に求められている現状を鑑みると、知財専門力に加え、知財専門力とは毛色が異なる知財マネジメント力を身につけさせることが、知財人材の育成として肝要だと思われる。そこで、経営に貢献する知財人材に必要な知財マネジメント力とは何なのかをまずは検討するとともに、各社で知財マネジメント力の育成がどのように行われているかを調査し、知財マネジメント力の育成の課題を明らかにする。そして、「知財部員から知財部門長を出そう」のスローガンを念頭に、真に経営に貢献する知財人材育成の方法を提言する。

目 次

1. はじめに
 1. 1 はじめに
 1. 2 言葉の定義
2. アンケート調査
 2. 1 アンケートの目的と概要
 2. 2 アンケート結果と分析
 2. 3 知財マネジメント力育成の取り組み例
 2. 4 まとめ
3. インタビュー
 3. 1 インタビューの目的
 3. 2 インタビュー結果
4. 知財マネジメント力育成のための方法
 4. 1 知財マネジメント力育成の方法（既存方法の解析，考察）
 4. 2 社内のマネジメント力育成システム
 4. 3 社外のマネジメント育成システム
5. 知財マネジメント力育成の考え方
 5. 1 知財マネジメント力育成の本質
 5. 2 知財マネジメント力育成システム運用上のポイント
 5. 3 育成方法のまとめ
6. 提 言

6. 1 小規模知財部
6. 2 中，大規模知財部
7. おわりに

1. はじめに

1. 1 はじめに

(1) 知財人材に必要な能力

知財部員に求められる能力は、先ずは知財専門力であることは言うまでも無い。出願権利化に必要なスキルから始まり、他社特許対応並びに侵害判断スキルや、契約スキルなど、いずれも知財専門力の育成なくしては充実させることができないスキルである。実際に、企業における知財部員の育成について、一般的には知財専門力が重視されており、例えば、「企業の知的財産権部門において、国際競争に打ち勝つグローバルな商品力強化を果たすためには、事業戦

* 2012年度 The First Subcommittee, The First Intellectual Property Management Committee

略を見据えた上で、知的財産権業務において卓越した専門性を有する人材、言い換えると、事業経営をすすめる上で、誰にも負けない尖った専門性を有するプロフェッショナルな人材の育成が重要となる」とされている¹⁾。

この文献では、企業に求められる知財人材を下記の六種類の類型に分類し、担当業務に必要な専門性を階層別に具体的に明示している。

- ・知財戦略・企画スペシャリスト
- ・知財調査・分析スペシャリスト
- ・発明開発・権利取得スペシャリスト
- ・権利活用・ライセンススペシャリスト
- ・意匠・商標スペシャリスト
- ・知財資産管理スペシャリスト

例えば、権利取得スペシャリストを育成するためには、特許法を始めとした知財関連法の知識習得、担当技術知識習得、語学力（英語力）強化、さらに特許明細書や中間アクションの内製等による知財実務能力の強化といった専門能力の向上が求められる。明細書の作成ひとつを取っても非常に奥が深く、教育を受けて毎日明細書を書いても、まともに書けるようになるには3～5年は必要といわれている。

知財専門力は知財専門家として必要なスキルであり、これらを充実させることに異論は無い。

さらに、知財専門力に加えて必要なのは、企業の知財戦略を企画立案して全社をリードしていく知財マネジメント力である。三位一体の経営戦略が述べられて久しいが、経営に知財を活かすためには、経営戦略および技術開発戦略を理解し、経営に対して知財戦略を活かすことを想定して知財戦略を立案するスキルが必要であり、さらに、経営層にその戦略の承認を得るスキル、および方針を発信して全社の活動を引っ張るスキルなど、計画を実行に移して遂行するスキルが必要とされる。

したがって、知財部員には、特許法等の知財専門力以外に、全社を引っ張り、活動を遂行す

るマネジメント力も必要である。

(2) 一般になされている知財部員の育成

知財部員に求められる2種類のスキルに対して、従来から育成システムが充実しているのは、知財専門力の育成である。明細書検討会、判例検討会など、各社で提案および実行されている育成プログラムは多数ある。しかし、これらの教育のみを重点的に受けて、知財専門力のみを強化すると、従来から言われている「知財屋」になってしまい、さらにその道を突き進み「蛸壺化」した知財専門家を育成してしまう。

一方、知財マネジメント力の育成についても、さまざまなプログラムが提案されている。後述する通り、知財マネジメント力の育成に対してもいくつかの方法があるが、各社ともそれぞれの方法について模索している状況である。

(3) 知財部の知財人材育成上の課題

しかしながら、この育成が機能していないのではないかと危惧される報告がある²⁾。この報告には、知財部員のトップに立ち知財活動を引っ張る知財部門長の経歴についてのデータがあり、これによると、知財部「生え抜き」の知財部門長は2割程度に過ぎなかった(図1)。驚くべきことに、日本を代表する企業の経営層の大半は、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

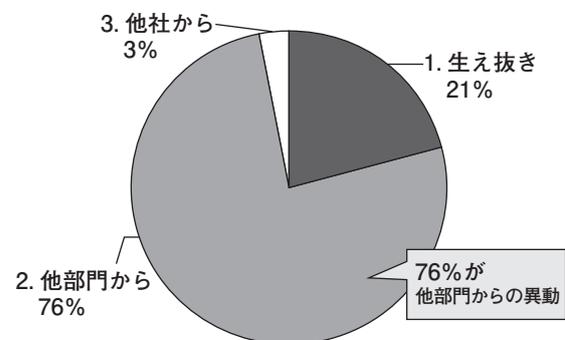


図1 知財部門長の部門長就任前の知財部門経験の有無

あてているという現状がある。

何故、経営層は、知財部門長に知財部「生え抜き」を選ばないのか。例えば、知財部員の多くが経験する特許明細書の作成や中間アクションの内製等の業務は、通常一人の知財部員が担当し、チームで行われることは少ない。その結果として、開発部門であれば若いうち（入社6～10年）にチームリーダーとして複数のメンバーをまとめる立場になり得るのに対して、知財部門では若いうちはリーダーとしての経験が全くできないということが起こりえる。これが知財部員にマネジメントスキルが備わらない一因であると考えられる。

(4) 知財部員から知財部門長を出そう！

知財経験の無い人材が知財部門長になった場合、訴訟などの高度なリーガルの判断が必要な場面で知財部門長が自ら判断できないという問題を孕む。知財部「生え抜き」でマネジメント力が高い人材が輩出できるのであれば、これに勝る知財部門長は無い。

そこで本論説では、「知財部員から知財部門長を出そう」のスローガンを念頭に、本当に必要な知財部員の育成システムを検討するとともに、会社の規模に合わせた適切な育成システムについて提言することを念頭に、研究を行った結果について論述する。

1. 2 言葉の定義

本論説において用いる主要な用語について、次のとおり定義をして議論を進めたい。

(1) 知財専門力

知財法規知識力、契約知識力、明細書作成力、担当の専門技術知識力、侵害鑑定力、語学力など、従来型の知財部員に求められる専門力。

(2) 知財マネジメント力

事業を優位に導くため、その事業のおかれている状況を十分に理解し、状況の中からあるべき姿をイメージして知財課題を抽出し、成功に導く知財戦略を立案し、経営層を含む関係部門をも動かして立案した知財戦略を実行する力。

(3) スーパー知財部門長

知財部門生抜き、または職務経験の大半が知財部門であって高度なリーガルの判断力を持つとともに、知財機能を実現する組織（部門）のマネジメント能力が高い知財部門長。

2. アンケート調査

2. 1 アンケートの目的と概要

知財実務を遂行する知財人材には通常、国内外の特許法や不競法、独禁法などの法的知識をはじめ、技術的な知識や語学力を含む、いわゆる専門能力が必要である。それに加えて、問題解決力や提案力、事業感覚（目利き力）などのマネジメント力が求められている。

これらの能力を身に付けられると考えられる教育・育成のシステムを、表1に示す。当該システムを採用することで、必要とされる能力を身に付けることが期待できる。しかしながら、前章で述べたように、知財部「生え抜き」の部門長が育っていない現状を考慮すると、「現実には知財専門能力の育成に追われて、知財マネジメント力の育成にまで手がまわっていないのではないか？」という疑問が生じた。

そこで、この疑問の検証と、各社の知財マネジメント力育成システムの実施状況把握のため、次の内容のアンケートを実施した。

【アンケート対象】知的財産マネジメント委員会に参加する67社。有効回答数59社。

【質問項目】当小委員会内で知財専門力と知財マネジメント力育成システムとして有効と思

表1 知財人材に必要な能力と教育体系

		専門能力				マネジメント力							他		
		知財法 知識	技術 知識	語学力 (英語, 中国語)	契約 知識	情報 収集 解析力	問題 発見 解決力	提案力 交渉力 コミュニケ ーション力	事業感覚 目利き力 (嗅覚)	財務知識 (税務)	統率力	人脈形成 能力	人材育成 能力	意欲 モチベー ション	
教育・育成のシステム	ベース	OJT (担当業務遂行を通して)	○	○	△	○	○	○	○	○			○	○	
	報告・企画	発明者向け報告書作成 (他社特許解析, 出願戦略)	○	○		○	○		○						
		部内向け報告書作成 (業務報告, テーマ活動報 告, セミナー報告)	△	△		△	○	○	○						
		部門外・社外向け 報告書作成 (知財白書, IR情報)					○	○	○						
		知財戦略の企画立案					○	○	○	○			○		
	教育・研修	社内知財研修の講師 (発明者, 知財部新人向け)	○	○	△	○	△		○						
		社外研修の受講 (戦略スタッフ育成講座, 妹尾先生, MOT研修)					○	○	○	○	○	○			
	組織配置	部門内ローテーション (出願, 契約, 企画, 調査, 管理, 渉外)	○	○		○	○	○	○						
		海外駐在 (現地の知財部, 代理人事 務所, ロースクール)	◎		◎				△						
		部門外ローテーション (事業部, 企画部, 開発部 門, 工場・現場)		○			○	○		○	○		○		
	リーダー体験	社外知財活動への参加 (JIPA専門委員会)	○			○	○	○	○			△	○		
		職制外の小集団活動 のリーダー					○	○	○				○	○	○
		職制上のリーダー										○		○	○

- Q1(貴社の)知財専門力教育システムの有無について
- ① 定型知財部員育成研修プログラム(知財配属1年目プログラム)
 - ② 部門内知財法勉強会(明細書検討会, 判例検討会など)
 - ③ 社外の知財活動への参加(JIPA専門委員会など)
 - ④ 海外留学, 海外事務所派遣制度
 - ⑤ 計画的部門内ローテーション
 - ⑥ 上記以外に採用している知財専門力教育システム
- Q2(貴社の)知財マネジメント力育成システムの有無について
- ① 知財戦略または知財ビジネスモデルの立案および経営層への提言の担当
 - ② 職制外の小集団活動のリーダー(例, PCT-PPH活用検討PJリーダー)
 - ③ 知財マネジメント強化研修への参加(戦略スタッフ育成講座, MOT研修)
 - ④ 部門外ローテーション(事業部/開発部門など)異動先, 期間
 - ⑤ 上記以外に採用している知財マネジメント力育成システム
 - ⑥ 知財マネジメント力育成システムを有していない場合は, その理由)

図2.1 アンケートの内容

われる項目を抽出し、それぞれのカテゴリに分類（図2.1）。

2.2 アンケート結果と分析

(1) 各育成システム実施の全体傾向

図2.2は、各育成システムの項目の実施率と実施年数を表している。

知財マネジメント力の育成は、知財専門力育成の各項目（特にアンケートQ1の①、Q2の②）に比べ実施率が低く、いまだ知財専門力の育成に重点がおかれていることがわかった。さらに、知財マネジメント力育成は、実施年数10年以上の企業の割合が低いことから、各社取り組み始めたばかりであることがわかった。

また、知財マネジメント力育成システムを有していないと回答した企業は全体の約3割をしめており、その3割の内訳は、知財マネジメント力を育成するという意識が低い（約3割）、OJTで実施（約3割）、また、システムを模索している（約1割）等であることもわかった。

なお、アンケート対象が知財マネジメント委

員会参加企業であることを考慮すれば、1-3「社外知財活動への参加」の実施率が100%であることは当然の結果であり、さらに、知財マネジメントに対する意識が比較的高い企業が参加していると考えられることから、実際の実施率は今回のアンケート結果より低いと考えられる。

次に、知財マネジメント力育成の各項目の効果を分析するため、実施年数と評価の関係について検討した（図2.3）。

「ある程度有効」までの比率の高さから、2-1（知財戦略立案等）、2-2（小集団活動）が比較的有效な育成システムであるという結果が得られた。2-4（部門外ローテーション）は、効果が出るまでに時間がかかるものの、10年以上実施している企業からは「非常に有効」の回答比率が相対的に高く、こちらも有効な育成システムに思える。また、2-3（社外研修）は、評価が分かれた。これは、実施年数5年以下の取り組み始めたばかりの企業が多いため、未だ評価が定まっていないためと考えられる。

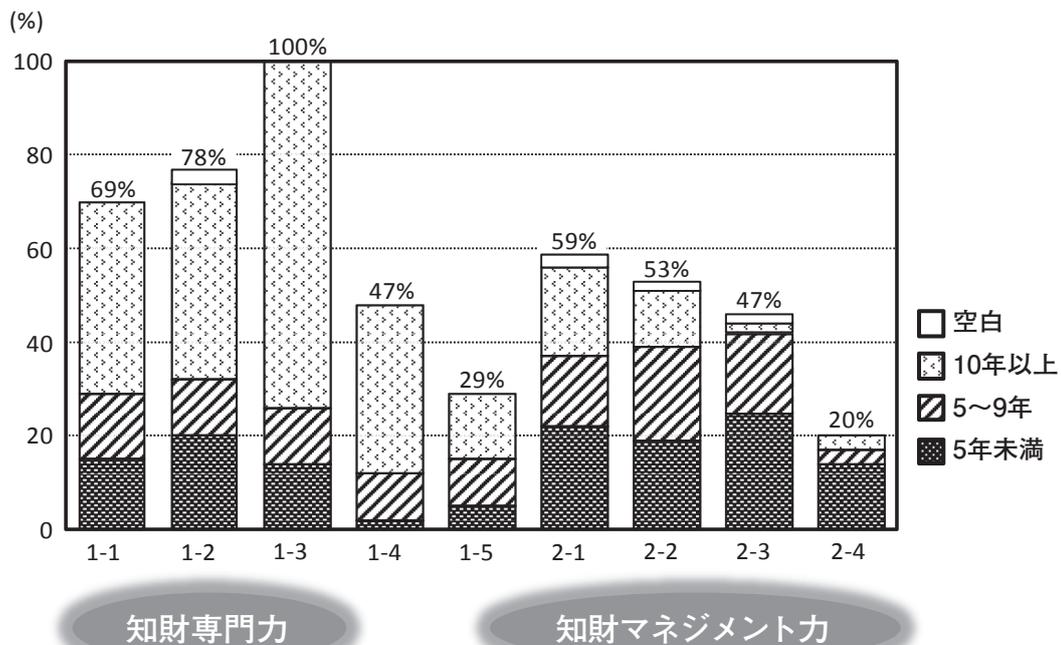


図2.2 各項目の実施率と実施年数

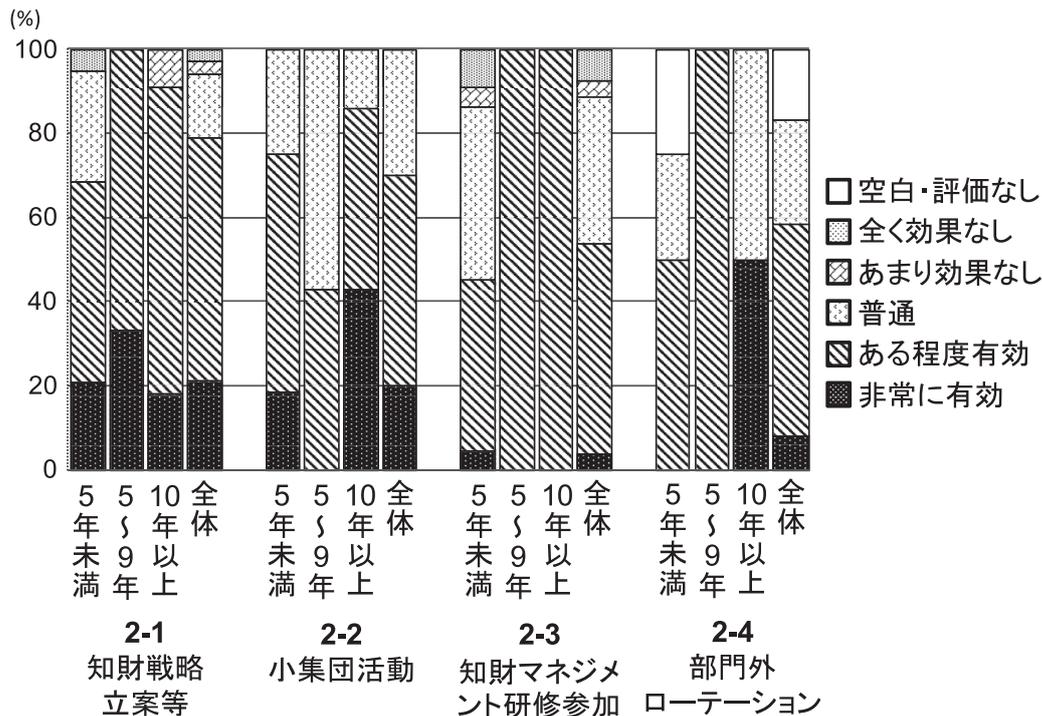


図2.3 知財マネジメント教育の実施年数と評価

(2) 知財部の規模との関係

知財マネジメント力育成システムと知財部規模（人員数）との関係を把握するため、アンケート結果を規模小，中，大のn数が均等となるように分類し，分析を行った（図2.4，図2.5）。

その結果，部門外ローテーションを除き，実施率，平均実施年数に知財部の規模による大きな差は見られなかった。図2.4，図2.5は，専門力育成システムと知財マネジメント力育成システムの典型的な例である，知財専門力定型プログラムと知財マネジメント研修の実施率，実施年数と知財部規模の相関を表す図である。知財専門力の育成システムは，実施率や平均実施年数に知財部規模に応じた差が出るものの，知財マネジメント力育成システムに関して，知財部の規模（≒企業規模）による大きな差はないことがわかった。すなわち，知財マネジメント力の育成システムへの各社の取り組み状況は，規模には関係していないということである。一方，部門外ローテーションの実施率は，大規模知財

では50%であるのに対し，中・小規模知財では共に0%であった。このような差が出た理由は，大規模になるほど，人的余裕があること，ローテーション先として様々な部門が考えられること等が挙げられる。

なお，業種別についても，各教育システムの実施率，実施年数について差異を検討したが特に大きな特徴は認められなかった。

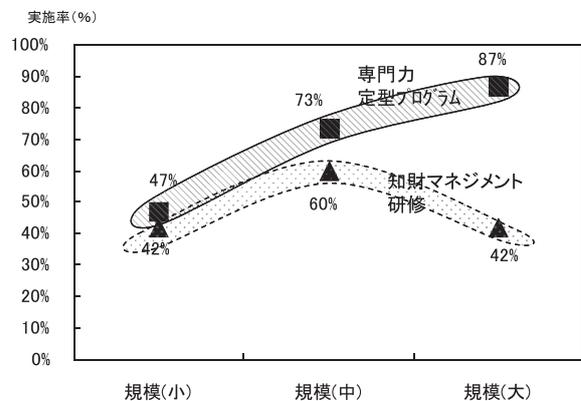


図2.4 知財部規模別の育成システムと実施率の関係

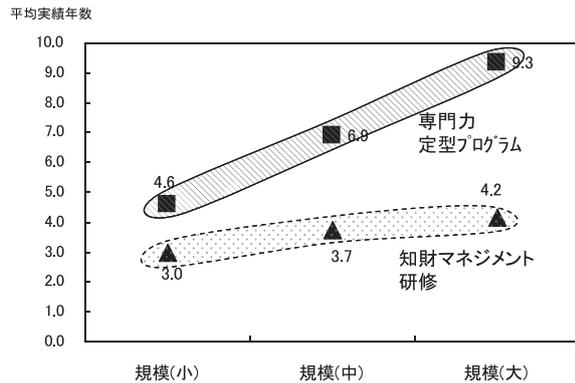


図2.5 知財部規模別の育成システムと実施年の関係

2.3 知財マネジメント力育成の取り組み例

知財マネジメント力育成に取り組んでいる企業の回答例を以下に紹介する。

(1) 社外の知財マネジメント力強化研修

日本知的財産協会（以下「JIPA」と記載する）の知財変革リーダー育成研修（以下、T1研修）、知財戦略スタッフ育成研修（以下、T2研修）を複数の企業（約25%）があげており、その他には、企業研究会、IPBA知財ビジネスアカデミー、東京大学イノベーションマネジメントスクール、技術マネジメント（MOT³⁾講座、海外留学（MBAコース）等があった。特に、JIPAのT1研修、T2研修は、これら研修の実施時期と各企業の知財マネジメント力育成システムの実施年数とが概ね一致することから、各企業は、知財マネジメント育成システムの位置づけ（プログラム）として期待し、活用していることがわかった。

(2) 部門外ローテーション

異動先として、研究・開発部門、他事業単位の知財部門、経営企画部門等をあげている企業があった。

(3) 独自の取り組み例

知財マネジメント力育成システムの、具体的な取り組み例として、

「知財専門職大学院（MIP⁴⁾）に入学させ、体系的な専門知識の修得を実現（学費は会社が支援）。小規模の組織では育成プログラムをシステム化はできない。業務への支障がほとんど無く、両立できるものとして、MIPは成功事例であった。」（A社）、「知財部の中堅～若手を集めて『知財マネジメントゼミ』を開催した。具体的には、発明協会の『事業戦略と知的財産マネジメント』をベースにディスカッションし、参加者各自に新ビジネスモデルの提案もさせた。」（B社）

といった興味深い意見があった。

2.4 まとめ

アンケート調査の結果、各社の知財マネジメント力の育成システムについて、以下のことがわかった。

- ・仮説どおり、知財専門力教育は、10年以上行っている企業が多い。一方、知財マネジメント力の教育を行っている企業は少なく実施期間も短く、取り組み始めたばかりの企業が多い。

- ・知財マネジメント力の教育は、知財部の規模や業種間で差は無い。

- ・知財マネジメント力研修として効果があったと回答があったものは、社外の研修ではJIPAのT1研修、T2研修、MIP、社内では小集団活動や独自企画のマネジメントゼミなどである。

3. インタビュー

3.1 インタビューの目的

第2章において論じられている通り、マネジメント力の育成についても意外にも知財部門の規模の大小、業種に関わらず意識され、行われ始めているというのがアンケートの結果であっ

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

た。一方において、マネジメント力育成プログラムは行われ始めてから日が浅く、知財専門知識教育プログラムと比較すると、試行錯誤あるいはより優れた方法を模索中とも解釈できる。

そこで、マネジメント力育成の方法についてマネジメント力育成の手段を提供している側

(JIPA, MOT・MIPの各大学)、利用している側(企業の知財部門)にインタビューを行った。合わせて、知財部門生え抜きでありながら優れたマネジメント力を有しているスーパー知財部門長経験者に、マネジメント力育成の方法と自己の経験についてインタビューした。

表2 インタビュー内容の要約

インタビュー先	1) インタビュー目的・背景	2) インタビュー内容	3) マネジメント力育成に期待できる点
JIPA	・知財マネジメント力育成に有効なJIPA研修プログラムを調査する。	・T1研修：リーダーシップ教育に特化している。自社における知財の問題点を抽出して解決する戦略的方法を立案し、社内で承認を得て実行に移すというプログラム。 ・T2研修：知財トップを支えるための活動能力を身に付けるプログラム。MBAのメソッド教育や、事業分析力を身に付ける。さらに、部外との交渉力を育成する。	・T1研修：自社への提案書を企画する能力を育成できる点(自社での採用可否は別問題)。 ・T2研修：事業分析力を身に付けることができる。 ・知財以外の幅広い教育がないと、リーダー育成とならない。知財専門能力の育成以外に、T1とT2研修は、三位一体の中での知財の立ち位置を理解して行動できる能力が育成できる。 ・T1研修後のアンケート評価では、16社中12社は「(研修者が)良い方向に変わった」と評価している。
理科大	・優れたマネージャーの要件である①目標共有力、②情報分析力、③事業実現力のうち、大学院での教育は、②情報分析力の育成に寄与するかの確認。	・企業において、即戦力で知財課題を解決できる人材を育成する。 ・R&Dの成果を創造する力(テーマの選定を含む)と、企業の経営に活かす次の技術を提言する力、の二つの能力を育成する。 ・ケーススタディによる模擬体験と、実務ニーズにリンクした研究テーマの推進で、マネジメント教育を行っている。	・MIPとMOTの相互乗り入れを実施することで、経営の視点も備えた人材を育成できる。 ・グループディスカッションやファシリテートを体験する場として利用することができる。
K.I.T.	・優れたマネージャーの要件である①目標共有力、②情報分析力、③事業実現力のうち、大学院での教育は、②情報分析力の育成に寄与するかの確認。	・CIPO(知財担当役員、Chief Intellectual Property Officer)へのアンケートに基づいて編成したマネジメント教育を実施。 ・企業知財部や特許庁出身者からなる教授陣を揃えており、多面的に深く学べる。 ・カリキュラムは、企業ニーズを吸い上げて工夫しており、総合的にMOTも知財専門能力も学べる教育を行っている。	・知財人材として目標とすべき人を教授陣として身近で見れて、良い影響を受けることができる。 ・プレゼンやグループワーク、交渉学(ロールプレイ)などを通じて、人間としての能力を高めることができる。 ・知財出身者だけで固まらないように、それ以外の人材も組合わせてグループを編成している。
A社	・アンケート調査でマネジメント力の育成の方法としてMIPに高い評価を与えている企業に、MIPで得られたことをインタビューする。	・受講生の実務ニーズに合わせて、カリキュラムを選定することが可能。 ・問題意識を持って授業に参加し、得られた知識を具体的な自社の案件に応用できた。 ・小規模の知財部の場合、新人に知財教育をする余裕は少ない問題があったが、大学院を利用することにより、知財知識を体系的に学習することができた。さらに、経営論やマネジメント論も学んだ。 ・人脈を形成した(卒業後も教授に気軽に質問ができて、知識を利用できる)。	・研究テーマ選定や自社内でのテーマ成果の実践を通じて、分析能力や事業実行力を向上させることができる。 ・高い視点を持った教授陣と意見交換をすることにより、高い視点を持つことの重要性が意識できる。 ・教授との人脈を形成でき、卒業後も社内でも事案が発生した際に意見を聞ける。

インタビュー先	1) インタビュー目的・背景	2) インタビュー内容
神戸大学	・マネジメント力向上のために有効な教育は何かを聞く。 ・特に、ケーススタディはマネジメント力向上に有効かを、経験学習の専門家に確認する。 ・T1研修、T2研修のプログラム編成者に、同研修の意図を聞く。	・過去の経験で今の実力が生まれ、経験の連鎖によって人材は育成される。優れたマネージャーが備える能力は、「目標共有力、情報分析力、事業実行力」である。また、優れたマネージャーに共通する経験は、部門を超えた連携、変革への参加、部下育成にある。 ・T1研修はアクションラーニングに近いが、T2研修は必ずしもそうでない。 ・堅実型リーダーのマネジメント力は、研修で身に付く。リーダーシップ力は、研修で身に付くかは疑問だが、研修での擬似経験でそこそこいけるはず。 ・知財部門は、他部門や他社との連携が必要となる部門であることから、マネジメント力を育成するために好適な部門であるはず。 ・一方、知財部員は、医者と同様に専門職ゆえの問題(マネジメントよりも専門性を重視する傾向)はある。 ・部門の大きさによりマネジメントのスタイルは変わる。20名までは直接マネジメントであるが、それより大きければ間接マネジメントになる。 ・マネジメント力を育成するには、学んだ知識を実務に反映させることが大事。
スーパー知財部門長(久慈氏)	・自己の経験に基づく、マネジメント能力の育成方法を聞く。 ・部下や後輩に対する知財マネジメント育成の方法を聞く。 ・実務経験以外で効果的にマネジメント力を身に付ける方法を聞く。	①全社としては、 ・ホンダの社内には、6ステップからなるマネジメント教育コースがある。 ・部長クラスには、「経営者の体験、判断の基準、理由」を聞く経営セミナーがある。 ②知財部としては、 ・「知財をどのように経営に生かすか」を突き詰めて考えさせる機会を、定期的に設けた。 ・目標を共有するために、フリーディスカッションの機会を定期的に設定した。 ・社内他部署(営業、企画等)に、知財部員を2~3年間派遣して、知財の活用を考えさせる。 ・小集団のプロジェクトを多数立ち上げて、プロジェクトリーダーを経験させる。「任せて」、「育てて」いる。

インタビュー対象と項目を一覧表とし表2に要点を記載した。

具体的インタビュー先としては、①JIPA人材育成委員会久山委員長、芳之内委員長代理、露木人材育成部長、②経験学習の第一人者でありT1、T2研修発足時の講師であられた神戸大学大学院（以下「神戸大」と記載する）松尾睦教授、③東京理科大学（以下「理科大」と記載する）片岡寛教授、荻野誠教授、藤野仁三教授、平塚三好准教授、④金沢工業大学大学院（以下「K.I.T.」と記載する）加藤浩一郎教授、泉屋利吉事務室長にお伺いした。⑤企業としては、MOT教育の実績があり、その成果に対して高い評価を与えているA社のH知的財産室長と対象者のO氏にお伺いした。さらに⑥スーパー知財部門長としては、H社の知財部長を経験されたJIPA専務理事の久慈直登氏に、自己の経験等を通じた知財部員のマネジメント力向上に係る育成方法についてお伺いした。

3. 2 インタビュー結果

(1) JIPA

JIPA人材育成委員会では人材育成の為の研修としてT1研修、T2研修、T3研修（企業若手知財要員育成研修）の各研修を行っている。これらのうち、知財マネジメント力育成に関係が深いと考えられるT1研修、T2研修の内容についてインタビューした。

1) T1研修

<目的>「高い志を持ち専門的知識の上に広い教養を備え、実行力と人間的魅力を備えた、真のリーダーたる人材の育成をしなければならない」との思いを込めて、日本の知財分野を牽引し、日本の知財行政を動かせるようなリーダーシップを持つ人材の育成。

<内容>リーダーシップの育成・教育（変革できるか）。「管理」に限定された狭い意味のマネジメントの教育ではなく、リーダーシップ教

育に特化している。自社の知財における問題点を解決する戦略的方法を、社内で承認させて実行に移すというプログラムを半年以上の時間をかけて行うものである。

<受講実績>40～50歳代（想定は40歳代）

2) T2研修

<目的>リーダーやトップを支えるスタッフ（ブレイン）人材や事業が分かる人材の育成。

<内容>トップを支える人材としての活動能力をつけさせる教育を行う。MBA的に種々のメソッド（経営学など）を学び、事業分析能力をつけさせる研修である。

<受講実績>40歳代多い（想定は35歳）。原則50歳代は受講を遠慮してもらう。

T1、T2研修の開始は、2003年当時、人材育成委員会で「知財部は経営にもっと関与すべき」という強烈的な危機意識があったことが発端である。現在、人材育成委員会は、T1研修の修了者を対象として「JIPA会長を囲む会」「外部講師講演」等で、適宜フォローする研修も開催している。

(2) 知財大学院

後述する優れたマネージャーの要件である情報分析力の育成や、「事業がわかる」能力の育成には、知財大学院による教育が有効ではないかと考え、実際にどのような教育が行われているか、前述の2つの知財大学院にインタビューした。

1) 理科大

理科大の特徴は、企業において即戦力で知財課題を解決できる人材の育成に重点を置いていることである。また、MIP、MOT両専攻の相互乗り入れを実施することで、経営の視点も備えた人材を育成できる。さらに、グループディスカッション、ファシリテートを体験する場を提供することで、発表・発信能力を鍛えている。

大学側が感じている知財部員の現況イメージは、専門用語を多用することがままたり、知財部員の言葉が経営層に伝わりにくいのではないかと、また、プロセキューション系知財部員は、レポートをA4用紙1枚にまとめることを不得手としているのではないかと、とのコメントをいただいた。

2) K.I.T.

K.I.T.の特徴は、設立当初から社会人を中心とした運営、カリキュラム編成を行っていることである。その中でも知的創造システム専攻では、知的財産法だけでなく、知的財産に関する実務やその戦略的なマネジメントについてのカリキュラムを有している。また、プレゼンテーションやグループワーク、交渉学（ロールプレイ）などを通じて、単に知識を得る実務だけではなく、人間としての能力を高めるカリキュラムも有しており、グループワークを通じてリーダーシップ力も育成している。さらには、企業を想定した戦略を立案する講義では、事業分析能力を鍛えている。

大学側が感じている知財部員の現況イメージは、専門スキルの習得は当然行っているが、さらに、ビジネスに結び付けようとする広い視野（横の繋がり、部署を超えた連携など）が必要である。また、知財部員は、特許知識はあるが、製品情報／知識や経営方針等を知らないケースが多いため、会社幹部または管理職からこれらの情報を積極的に与えるべき（言い換えれば、取りに行くべき）、とのコメントをいただいた。

(3) A 社

前章で論じた通り、当マネジメント委員会が実施したアンケート調査で、マネジメント力の育成の方法として知財大学院に高い評価を与えていたA社にインタビューした。

A社では、知財部員が少数のため、様々な知

財に係る業務を一人に対応する機会が多く、大企業よりもかえってマネジメントはしやすいと考えていた。一方で、部員数が少ないことから知財知識の体系的な育成をする余裕が少なく、体系的な育成を目的に知財大学院を利用した。

知財大学院に入学した結果、体系的な知財知識を得る以上に、様々な効果が得られた。例えば、企業側から見れば著名な教授陣と知り合いになることでいろいろな相談ができるため、コンサルタントを雇ったと同じような効果が得られた。一方、教授側から見れば、企業の実例の事例を知り得ることができて、Win-Winの関係になっているのでは、との印象を持たれていた。

また、授業で得た知識を、問題意識を持って具体的な自社の案件に当てはめることで、「机上の知識」から、「経験的知識」に高度化することができ、自社の知財活動に反映できた。

(4) 神戸大学

マネジメント力は教育で身につくのか、特にケーススタディで身につくのかという疑問が生じ、経験学習の専門家でありかつ、T1研修、T2研修の設立当初の講師であられた松尾教授にインタビューした。

T1研修は、自社への知財戦略の提案書の作成力（自社での採否は別問題）、T2研修は、既存の企業の事業分析を行い、ケーススタディで事業分析能力を育成することを目的としている。研修内容は、実在する企業の知財戦略を立案・策定する経験学習を行わせている。具体的には、T1研修は自社の課題を題材として、T2研修は研修者の所属企業では無く特定の実在する企業でのケーススタディを題材として、知財戦略を策定する。

さらに、T1研修では「自社への提案書」を自社に持ち帰り、自社内で説明、承認を得て実施することでリーダーシップの能力を育成しようとしている。

松尾先生からは、「現状のT2研修はアクションラーニング⁵⁾ではなく、T1研修がアクションラーニングに近い。但し、T1研修でもアクションする人は2割しかいなく、研修を企画時の意図が完全には実現できていない。より良い研修にするには、T1研修とT2研修とを連携させる必要がある。」、「T2研修はメソッド（具体的方法論）を教えている。T1研修はもう少し抽象的（知識創造型）な教育をしている。研修を通じて自分の型ができてくる。」とコメントをいただいた。

また、基本的な考え方として、優れたマネージャーが備える資質は以下の3点であるという。

①目標共有力（巻き込む力）

目標をメンバーに浸透させる力、ネガティブな意見も含めて、メンバーの主張を聞き切り、意見の一致点を見出す力

②情報分析力

課題を認識する力、問題を発見する力

③事業実行力

職務を通じて価値を生み出す力、アクションを起こす力、部下を育成する力

さらに、優れたマネージャーが共通して持つ経験として、(i) 部門を越えた連携（他部門、他社との連携や、若いうちから他部門の上位職とのやり取り）、(ii) 変革への参画、(iii) 部下育成があるという。

加えて育成には、年齢による適切なタイミングがあることや、知財部門の位置付けとして「知財部門は、若い時から他部門や他社との連携が必要となる部門であり、他部署の上位者と接する機会が多いので、マネジメント力育成に好適な部門である。」とのコメントをいただいた。

(5) スーパー知財部門長

スーパー知財部門長が企業で実施していた知財マネジメント能力の育成方法等について、インタビューした。

H社では、6ステップからなるマネジメント教育コースがあり、マネジメント力育成を系統的に行っている。例えば、部長クラスには、「経営者の体験、判断の基準、理由」を聞く経営セミナーがあり、経営者の疑似体験によるマネジメント力育成を計っている。

知財部としては、「知財をどう経営に生かすか」ということを突き詰めて考えさせる機会を定期的な設けて、「自分の会社の強みは何か」を意識した知財戦略を策定させて、さらに活動を推進させることにより育成している。また、部門内で目標を共有するために、フリーディスカッションの機会を定期的な設定した。

さらに、特徴的なプログラムとしては、入社7～8年組の知財部員を、知財部門の費用負担の下で営業部や企画部等の他部門に2～3年派遣している。これは、知財部門以外の部署を体験して視野を広くすると同時に、派遣先の部署で事業に知財を活用する仕事を担当することにより、能力を育成して知財部門に戻ってくることを期待している。

小集団のプロジェクトを多数立ち上げて、プロジェクトリーダーを経験させることも、マネジメント力育成には有効である。経験させるとリーダーは変るので、任せて育てる方法である。

マネージャーとしての資質を見極めるには、「人に仕事を任せるか」を尺度にしたそうである。

以下これらのマネジメント育成方法の詳細については、次章の第4章で論じる。

4. 知財マネジメント力育成のための方法

4. 1 知財マネジメント力育成の方法（既存方法の解析、考察）

第1章では「知財マネジメント力」の定義を述べた。この定義は当人に求められる資質、能力が「知財専門力」をも必要とされる点を除け

ば「知財」を「事業」等にかえた通常の「マネジメント力」と同じである。したがって、知財マネジメント力育成の方法は通常のマネジメント力育成方法を踏襲したものとなろう。ただし、第5章で述べるように、知財部門に特有な社内事情(例えば中堅社員でもリーダー経験がない)も存在する。さらに、現実には専門能力の育成に追われ、知財マネジメント力の育成まで行き届いていないのではないかという疑問がある。そこで、本章では、この点や知財部門の規模を考慮しつつ、知財マネジメント力を身に着的けるための具体的な方法を社内育成と社外育成(外部機関の利用)に分けて検討・考察していくこととする。

4.2 社内のマネジメント力育成システム

第2章のアンケート結果によると、知財マネジメント教育を特別なプログラムで実施している企業は多くはなく、実施開始からの期間も短かった。また、マネジメント力は経験(即ち、OJT)からしか身に付かないとの意見もある。そこで、本節では、育成の中心となるであろうOJTにおいて活用されるべき各育成方法について論を進めていく。

(1) 知財戦略や企画の立案

知財戦略や企画の立案をさせることは、状況分析や戦略的思考の訓練として重要である。全社戦略(経営、事業、製品等)を理解する絶好の機会でもあるし、事業感覚(目利き力)を身につける動機付けとなりうる。また、その立案過程では他部門の意見聴取、連携が必要となり、自ずとマネジメント力強化のOJTが実施されることとなる。

なお、教育の観点では戦略、立案の事業範囲の広狭によってそのレベルが変わってくる。初級では担当技術分野での知財戦略、企画が対象であるが、中級レベルではその範囲が担当事業

部門におよび、上級レベルでは全社の知財戦略が対象となる。また、上級レベルでは知財戦略を遂行する上で、政策提言やロビー活動まで至れば、より高度なマネジメント力を身につけることが可能となると考えられる。

(2) 小集団活動のリーダー

小集団活動のリーダーに指名して、小集団活動を遂行させ、結果を求める。マネジメントの総合的訓練として極めて効果的であると考えられる。中級レベルまでなら失敗しても会社の負うリスクも比較的小さい。マネジメントを期待されるも「蛸壺」に入ったままの知財部員を引っ張り出すのに効果的でもある。数回やらせてみることでマネジメント力の資質と意欲の有無を確認することも可能である。会社組織としては知財部員全員がマネージャーである必要はないので、早い段階でマネジメント力の資質を見極めることで、いわゆるスペシャリストとマネージャーとのタイプを見極めて、タイプ別の育成を適切に行う事が可能となると考えられる。

なお、前記と同様に小集団活動メンバーの範囲によりレベルが変化する。知財部門内の判例研究会、事業部門との発明創生会議および部門内の変革プロジェクトのリーダーは中級レベルにあたり、全社プロジェクトや部門を横断する変革プロジェクトのリーダーや社外活動のリーダー(例えば、JIPA専門委員会の正副委員長)は上級レベルにあたる。「リーダー」であるから初級レベルは存在しない。

(3) 部門外ローテーション(知財部門外への社内異動)

知財部門以外の部署、例えば、営業部、事業部の企画部門や製造部門、研究開発部門を数年間経験させた後、知財部門に戻すというものがある。知財部門での経験に固執せず取り組むことが求められる一方で、知財の知識や経験を異

動部署で活かすことを考えながら業務を遂行するので、大きな刺激となる。

知財部門へ戻すのが前提ではあるが、腰掛け的な異動では意味がない。異動先の業務においても成果を求めることが必要である。いろいろな立場、視点から技術や事業の詳細を理解し、人脈を作ることが可能である。異なる価値観の人と交流することで折衝調整力を身につけることもでき、マネジメントに不可欠の各種能力の養成には効果的である。但し、人事上、知財部門に戻せる保証が無い場合が多い（優秀な人材だと戻ってこない場合もある）ため、エース級の人材を他部門へ異動させるには二の足を踏むケースもあり得る。しかし、前出のH社のように知財部門の費用負担の下で他の部門に派遣するなどの工夫をしてでも、積極的に部外ローテーションを行うことが望ましい。

また、規模の小さい知財部門では他部門からの編入等が無い限り、部員を他部門へ異動させる人的余裕がなく、実施には困難をとまなう。

(4) 部門内ローテーション (知財部門内異動)

知財部門内の異なる職種を経験させる。明細書作成や中間アクションを行う権利化部署、全社の知財施策を管轄する知財企画部署、権利行使・渉外・訴訟担当部署、情報・調査部署、知財権管理部署などをローテーションしていく。

このローテーションにより、知財専門力の幅は大いに拡大し向上する。例えば、渉外交渉においては権利化の知識も要求される。知財マネジメント力育成の観点では、特に企画部署と実務部署のローテーションが有効である。企画部門の経験は、戦略的思考に大きく寄与できる。

なお、小規模の知財部門では一人で何役もこなすケースがあり、この場合は必然的に部門内ローテーションを実施しているといえよう。

(5) 知財部への新加入者や若手のインストラクター

知財部への新加入者や若手のインストラクターを職務とする。マネージャーの必須事項である人材育成能力の養成に極めて効果的と考える。自部門内や自グループ内ですぐに実行可能というメリットがある。

(6) 職制で部下を持たせる

グループリーダーの下に各担当が配置された文鎮型組織ではなく、グループの下にチームやユニットというものを設け、対象者に部下をつける。部下は一人でもよい。これはマネジメントOJTになる（マネジメントそのもの）。対象者の上位者はよほどのことが無い限り、判断を任せ、権限を委譲すべき（アサインメントする）である。その際、マネージャーとしての成長を期待する対象者にはその期待と目標を定め、明確に伝えることが、対象者の成長に極めて効果的と思われる。

(7) マネジメント等に関する社内研修の講師

知財知識ではなく、マネジメント、各種戦略についての講師をさせる。自ら勉強する必要があるため、マネジメント力に必要な素養・知識を身につけることはできる。ただし、知識は身につくが、マネジメント力そのものが身につくかという疑問はある。また、詰め込み型の一方通行の研修であれば、話し方は上達するが、説得力が身に付くとは限らない。そこで、受講者に役割を与えて能動的な活動をさせる実習タイプの研修であれば、その講師はマネージャーとして周りを巻き込んで実行する際に求められる説得力の訓練を体験することができ、効果的と思われる。これは社外研修のJIPA T1研修、T2研修の社内講師版ともいえる。

(8) 報告書等の作成及びプレゼンテーションの実行（説得力養成）

プロジェクト等、複数の部門と共同して事業を企画して遂行する場合、プロジェクト・マネージャーは、自部門、他部門のメンバーを納得させて一つの方向に進めていくことが必要となる場面がある。通常業務（OJT）にて報告書等の作成やプレゼンテーション用資料作成とそれを実行しておくことは、求められる説得力を身につけるための訓練として効果的と思われる。他部門との各種調整が不要で、自部門や自グループ内で、すぐに実行可能であり、最も障壁の少ない方法の一つである。

(9) 若年時からの他部門との交渉経験

年齢が比較的若い時期（20代後半～30代前半）から、自社内の他部門との交渉をさせる。他部門との立場の違いを意識させることが可能で、折衝交渉力・説得力などマネージャーに求められる能力の育成に効果的と考えられる。マネジメントOJTになる。

(10) 経営層、部門長クラス参加会議への聴講

経営層が出席する会議を聴講する。経営者の考え方、会社の事業戦略に接する事ができる。会社の進む方向を認識し、事業感覚を養成するという点では非常に刺激的であり、マネジメント力育成に効果的である。ただし、常にそのような機会を与えてくれるかどうかという点で問題もある。

(11) 経理や財務の研修受講

特許実施料やノウハウ使用料の名目で海外関連会社からロイヤルティーを受取る場合など、経理や財務の知識は、知財が事業に寄与するために不可欠な素養で、マネージャーには必須の知識と言える。

(12) 海外駐在

企業の海外拠点に赴任し、本社と現地法人や現地代理人、あるいは海外他社とのやりとりを担当する海外駐在も、マネジメント力向上に効果があると考えられる。語学力や現地知財情勢の知識などが向上するのは当然であるが、外国における交渉は論理思考力がものを言い、交渉説得力も含めてマネジメント力の重要な部分が身に付くと思われる。

さらに考え方ややり方の異なる現地法人での勤務では、視野が広がり、考え方が変わり、ものの見方が変わるといった様々な刺激があり、状況把握力や企画立案力に大きく寄与するであろう。但し、海外駐在員を置ける規模の会社に限定される方法であることは言を俟たない。

4. 3 社外のマネジメント育成システム

(1) 知財大学院（MIP, MOT）

いくつかの大学では、知的財産に関するカリキュラムを持つ大学院を開設している。中心となるカリキュラムは知財専門能力やMOTに関する能力の育成であるが、これらは企業の要請によるものと考えられる。マネジメントや戦略策定のスキルを育成するカリキュラムを持っている大学もある。また、今後、社会的要請が高まれば、これらのカリキュラムを新設・増設する動きがある。

知財大学院の実例の詳細については第3章を参照して頂きたいが、課題を自ら設定し、解決策を検討し、プレゼンテーションするというプログラムを持っている大学が多く、これらを有効に活用すれば、マネジメント力育成には効果的であろう。また、専門実務者を教員とするケースが多く、専門家との人脈作りの面でも見逃せないものがある。

但し、期間が1年以上に及ぶため、その間の業務との兼ね合いなどで、意欲を持続させる手立てに注意する必要があると共に、受講費用が

多額になるため、マネジメント力育成に限定して考えると、どの大学のどのカリキュラムを選ぶか、また、参加対象者の問題意識や目的意識をあらかじめどれだけ醸成しておくかによって、コストパフォーマンスは大きく左右されるであろう。いずれの場合でも、参加対象者のモラルやコミュニケーション能力が必要で、学んだ結果を実務で実践することは不可欠であるし、評価は必ず行う事が大事である。

(2) JIPA T1研修, T2研修

1) T1研修 (知財変革リーダー育成研修)

第3章でインタビュー結果を既述しているが、T1研修ではマネジメント力全般を対象にはしておらず、リーダーシップ育成に特化している。リーダーシップは知財部門長には不可欠の能力であるし、実態として、状況把握力、企画立案力、交渉説得力、実行力などが問われるので、やり方にもよるが、マネジメント力向上には効果的と考えられる。参加者によっては、評価は高い。

効果を把握したデータとしてはT1研修、T2研修の発足直後ではあるが、上司と受講者にアンケートをしたデータがある⁶⁾。この中でアンケート評価で16社中12社は「研修を受け(研修者が)よい方向に変わった」と評価しており、また研修生の中で、「会社への提言書」を実行に移したのは、16社中11社であった。従って、企業側から「それなりの効果」があったという肯定的な評価を受けていると解釈できる。

但し、社外の研修に共通することであるが、参加対象者の問題意識・目的意識やコミュニケーション力などによって、成果が大きく左右される事や、成果を社内の実務に生かすことが必須であり、評価が欠かせない事などは考慮する必要がある。

2) T2研修 (知財戦略スタッフ育成研修)

同じく、第3章で詳述しているが、MBA的

なプログラムで、部外との交渉説得力や論理思考力の育成にも重点を置いていて、マネジメント力育成にはかなり効果的と思われる。但し、すでに述べたように、参加対象者の問題意識・モラル・コミュニケーション能力や実務での実践、及び結果への評価が大事であることは言うまでも無い。

(3) その他マネジメント力育成講座

知財分野に限らず各種のコンサルタント会社や専門学校主催のマネジメント講座がさまざまに用意されている。内容も進め方も多種多様で、目的に沿うものを選択することが何より大事である。そうでないと効果が全くない、又は単に出席ただけに終わるかもしれない。何度も述べるが、問題意識・目的意識や実務での実践、及び結果への評価が不可欠である事を肝に銘ずるべきである。

(4) JIPA等の社外委員会活動

JIPAをはじめとして、知財分野のいくつかの団体で、異業種のメンバーを集めて、特定のテーマについて議論検討し、一定の成果を出す活動を行っている。これらの委員会などに参加することにより、人脈を形成し、新たな視点からの問題意識の醸成、状況把握力・論理思考力・企画立案力・表現力などの向上が期待できるため、マネジメント力育成には効果的と思われる。特に進行役(正副委員長など)ともなれば、実際のマネジメントの疑似体験以上に、職制を伴わないメンバーをいかに動かすかという高度なマネジメントを経験できるため、非常に効果的と考えられる。

中でもJIPAのマネジメント委員会は、各テーマが知財のマネジメントに直結するテーマばかりのため、さらに効果的と言えよう。但し、参加対象者の問題意識・目的意識・コミュニケーション能力が成果を左右し、人脈や得た知識

表3 マネジメント力育成のための方法

方法	レベル	小規模 知財部門 推奨度合	状況把 握力	企画立 案力	交渉説 得力	実行力	リーダー シップ	人財育 成力	事業感 覚(目利 き力)
(1) 社内									
(1)-1	知財戦略や企画の立案 担当技術分野	初級	○	○	○	○			○
	知財戦略や企画の立案 担当事業部門	中級	×	○	○	○			○
	知財戦略や企画の立案 全社知財部門	上級	○	○	○	○			○
	知財戦略や企画の立案 政策提言 ロビー活動	上級		○	○	○			○
(1)-2	報告書等の作成及びプレゼン 発明者向け、部内向け	初級		○	○	○			
	報告書等の作成及びプレゼン 社内向け 代理人向け	中級		○	○	○			
	報告書等の作成及びプレゼン 社外向け	上級		○	○	○			
(1)-3	小集団活動のメンバー	初級		○			○	○	
	小集団活動のリーダー 社内メンバー限り(数部署)	中級		○			○	○	
	小集団活動のリーダー 社内メンバー(全社横断)	上級	○	○			○	○	
	小集団活動のリーダー 社外メンバー	上級		○			○	○	
(1)-4	社内研修の講師 発明者向け、初級管理者	初級	○		○	○			○
	社内研修の講師 研究部長、事業部長向け	中級	△		○	○			○
	社外研修の講師	上級			○	○			○
(1)-5	知財部門の新加入者や若手のインストラクター	中級	△			○			○
(1)-6	職制で部下を持たせる	中級	△	○			○	○	
(1)-7	部門内ローテーション	中級	×		○	○			
(1)-8	部門外ローテーション	中級	×	○		○		○	○
(1)-9	若い時から、他部署との交渉をさせる	初級		○	○	○			
(1)-10	若い時から、上位者と会わせる(社内・外)	初級		○			○		
	他社との交渉の場に出席する	初級	△	○			○		
	他社との渉外実務担当経験により交渉力を鍛える	中級	△	○			○		
(1)-11	経営層参加会議への出席/聴講 (経営層意見・体験の拝聴)	上級		○	○	○			
(1)-12	経理や財務の研修受講	中級			○				
(2) 社外									
(2)-1	知財大学院(MIP, MOT)	中級	○	○	○	○		○	
(2)-2	JIPA Tコース	中級		○	○	○		○	
(2)-3	その他マネジメント力育成講座			○	○	○			
(2)-4	JIPA等の社外委員会活動(正副委員長)	中級		○	○	○		○	
(2)-5	海外駐在	中級		○		○			

をいかに実務に生かすか、それらの結果への評価が大事であることはこれまで述べた通りである。

5. 知財マネジメント力育成の考え方

5.1 知財マネジメント力育成の本質

第3章で既述の通り、神戸大学松尾先生に依れば、優れたマネージャーが備える資質は①目標共有力(巻き込む力)、②情報分析力、③事

業実行力の3点であり、優れたマネージャーに共通する経験として、(i)部門を越えた連携、(ii)変革への参画、(iii)部下育成があるという。これらを基本的な考え方として、さらに第3章に記載している通り、知財部門は若いときから他部門や他社との連携が必要となる部門であるのでマネジメント力育成に好適な部門との認識でもある。これらを有効に活用しない手はないであろう。

社外のマネジメント力育成プログラムの研修

効果については、懐疑的な意見があることも既述の通りである。この意見は、実務に即した経験抜きには能力向上は考えられないとするものだが、社内プログラムだけでは身に付けることが難しい内容も上手に活用すれば社外研修での「経験」で身に付けることも可能である。

良く考えられた社内マネジメント力育成プログラムが、より現実に即して効果的であるのは言を必要としない。系統的なプログラムにより知財部員はマネジメント力を育成され、部門外ローテーションにより知財外の経験を有する。そして、自社の事例でのケースメソッドを経験することで知財部員はマネジメント力が育成される。そのため、必然的に部門長を選択する場合にはその中から知財能力が高い人材を選択すればよい。

一方で、知財部員は蛸壺であっても生きていける部門であるという認識がある。受身で言われたことを実行しているだけでも部門としては成り立つ。また、知財部員自身がスペシャリストとして実務に価値観を見出している場合もある。マネジメントで生きていけなくても専門職としてのプライドや喜びはある。例えば全く事業に役立たない特許はそれ自体が無価値であるが、上手くプロセキューションして権利が取得できれば、知財部員としてもプロフェッショナルの喜びは得られる。

逆に異なる部門を横断して、事業部門、研究部門に対して積極的に知財戦略を立案、提言していれば、それでマネジメント力は必然的に育成されるかもしれない。つまり、おかれている立場としてはマネジメント力を育成する機会がある部門にも拘わらず、マネジメント力がなくてもこなせる部門であるところに知財部門のマネジメント力育成に係る問題の本質があるように思われる。

5. 2 知財マネジメント力育成システム運用上のポイント

結論としては、知財マネジメント力を育成するには、社内マネジメント力育成プログラムを主とし、社外マネジメント力育成プログラムで補完することで、より効果的に知財マネジメント力を獲得できると考える。但し、これらマネジメント力育成プログラムで獲得した知識や経験を、自らの行動に適用することができなければ意味がない。対象者のマネジメント能力育成の観点で、様々な機会を与え、その結果を評価するPDCAのサイクルを回す必要がある。

その際に、各育成方法に共通することであるが、教育の原則として、人は「気付き」によってのみ成長すると言われていることに留意する必要がある。経験が重要とされるのもそのためであり、教え過ぎが望ましくないとされるのも気付きを阻害するからである。そこで、知財マネジメント力育成システムを一層実効性のあるものとするためのポイントを以下に示す。

①コミットメント

知財部門長は、育成対象者に（知財）マネジメント育成プログラムを受けさせる目的と期待する成果を明確に伝える。

②育成対象者の資質

自社の「問題意識」と「具体的な案件」を常に「持っている」「分っている」ことが必要である。また、コミュニケーション能力や、物おじせず議論できる度胸が必要である。それが無ければ「机上の知識」を活用することができず、「経験的知識」にすることもできない。知財部門長は、これらの資質を有する者を見極めて、優先的に（知財）マネジメント育成プログラムを受けさせる。

③ジョブアサインメント（仕事+成果の評価）

人材育成には仕事を与え、評価する必要がある

る。外部マネジメント力育成プログラムに派遣する場合には、修了後、知財戦略的な仕事を任せることを明確にして、その達成度を評価する。

④アクションラーニング

研修で学習した知識を実務に適用することを視野に入れて（知財）マネジメント育成プログラムを受けさせる。単に研修を受講するのではなく、実務に適用する体験学習を通じて、マネジメント力を養成する。

⑤情報発信力の養成

他部門への情報発信力、特に経営層に対して経営層が理解できる言葉や内容で説明する能力を育成し、他部門と情報を共有化できる能力を養成する。必要な情報を取りに行くには、まず情報を発信できないと駄目であることを育成対象者に理解させる。

5.3 育成方法のまとめ

以上述べてきたように、知財マネジメント力を育成するための方法は種々考えられる。育成方法とその効果を表3にまとめた。これらを体系的に組み合わせ実行することで、また対象者により最適と思われる方法を選び実行することで、より効果的な育成が期待されるであろう。

6. 提 言

過去の経験で今の実力が生まれ、経験の連鎖によって人材が育成される。優れたマネージャーが備えるべき能力「目標共有力、情報分析力、事業実行力」と経験「部門を超えた連携、変革への参加、部下育成」（神戸大学松尾陸教授インタビューより）を踏まえて考えたい。

ここまで述べてきたマネジメント力育成のための方法は、「部門を超えた連携」や「変革への参加」を経験するという点で、優れたマネージャーが備える資質を育み、優れたマネージャーに共通する経験と直結するものであり、知財部門においてもマネジメント力育成に効果があ

ると思われる方法は多数存在することが再認識できた。しかし、残念ながらこれらの方法は、特許出願や中間アクション業務のような知財部門のルーチン業務では無く、知財部から能動的に仕掛けていかない限り発生しない活動であることに注目する必要がある。したがって、これらの活動をシステム化して、定期的に知財戦略提案をさせるような場を設けることを推奨したい。教育の場を作ることができるのは上司（部門長）である。

マネジメント力育成のための方法のいくつかは、小規模（例えば10名以下）の知財組織では困難なものもある。例えば部門内ローテーションや部門外ローテーションは、ある程度人員に余裕がないと、ローテーション時の一時的業務負荷増加に対応できない。一方、若い時から、他部署との交渉をさせたり、他社との交渉の場に出席したりするなどは、小規模の知財組織の方がやり易い。

また、育成対象者の年齢によっても適切な育成方法が異なる。20代は知財専門スキル、30代は物事の本質を把握するスキル、40代はマネジメントスキルをそれぞれ重点化して育成することが好ましい。

以下、知財部の組織規模と育成対象者の年齢に分けて、好ましいマネジメント力育成方法を述べる。

6.1 小規模知財部

(1) 20 代

小規模知財部であれば、若い時から他部署との交渉をさせたり、若い時から上位者と会わせたりする機会を設定することが比較的容易である。具体的には、担当技術分野の知財戦略の立案という課題を設定し、定期的（例えば、半期に一度）に担当分野の技術者に立案した知財戦略を報告させる。知財戦略の立案のためには事

業の情報も技術の情報も必要なので、事業部と開発部の交渉や意見交換を行う経験が得られる。また、判例検討会や明細書検討会などの社内小集団活動にもメンバーとして参加させることも有益である。

(2) 30 代

小規模知財部の30代では、全社の知財戦略の立案という課題を設定し、定期的に知財部門長に報告させる。判例検討会や明細書検討会などの社内小集団活動のリーダーも30代で経験させることが好ましい。また、JIPA専門委員会などの社外小集団活動のメンバーとして参加させることも有益である。知財マンとして目標とする人を身近に見ることができる知財大学院も小規模知財部にとって特に有益である。

(3) 40 代

小規模知財部の40代では、全社の知財戦略の立案という課題を設定し、社長に報告させる。社長報告のためには知財部門全体の協力が必要なので、社内小集団活動のリーダーとしての経験をさせることもできる。また、JIPA専門委員会などの社外小集団活動のリーダーとして参加させることも有益である。

6. 2 中、大規模知財部

(1) 20 代

中、大規模知財部であれば、部門内ローテーションや他社と交渉の場に参加する機会を設定することが比較的容易である。また、判例検討会や明細書検討会などの社内小集団活動にもメンバーとして参加させることも容易にできる。また、社内知財教育の講師として、プレゼンの作成から講義までを担当させることも良い経験となる。

(2) 30 代

中、大規模知財部の30代では、他社との渉外実務担当経験により交渉力を鍛えること、経営企画部門や技術戦略部門への部門外ローテーションなども可能と考えられる。さらに、事業部の知財戦略の立案という課題を設定し、定期的に知財部門長に報告させる。また、判例検討会や明細書検討会などの社内小集団活動のリーダーも30代で経験させることが好ましい。あるいは、JIPA専門委員会などの社外小集団活動のメンバーとして参加させることも有益である。

(3) 40 代

中、大規模知財部の40代では、事業部の知財戦略の立案という課題を設定し、事業部長に報告させる。事業部長報告の準備段階で、社内小集団活動のリーダーとしての経験をさせることもできる。また、JIPA専門委員会などの社外小集団活動のリーダーとして参加させることも有益である。

7. おわりに

上記のようなマネジメント力育成方法によって、真に知財専門力と知財マネジメント力を兼ね備えるスーパー知財部門長が育成されることが期待できる。

ただし、いずれの方法でも、育成者（上司）および育成対象者本人の問題意識や目的意識が不可欠であり、そのような意識を醸成させる環境や周辺の理解等も重要である。また、実施した施策は一時的なものに留まらず、実務での活用や結果に対する評価、本人へのフィードバックを行うことにも留意されたい。何よりも、これらのチャンスを対象者に与えることが出来るのは上司だけであるという自覚を、知財部門長をはじめとする組織の責任者は強く認識すべきである。

尚、本論説は、2012年度知的財産マネジメント第1委員会第1小委員会のメンバーである、岩崎秀人(小委員長：JFEスチール)、仲田公明(小委員長補佐：富士フイルム)、市川隆義(ジヤトコ)、内田仁史(シチズンホールディングス)、岡本真理子(シャープ)、菅澤光裕(旭化成)、鈴木雅彦(ダイセル)、佐藤健作(日本電気)、船田斉(昭和電工)、渡辺正(サトーホールディングス)が執筆した。

注 記

- 1) 特技懇 Vol.247
<http://www.tokugikon.jp/gikonshi/247tokusyu3>

pdf

- 2) 知財管理, Vol.61, No.8, pp.1209~1222 (2011)
- 3) MOT : Management of Technology
- 4) MIP : Master of Intellectual Property, 登録商標 第4993870号
- 5) アクションラーニングは、「グループで現実の問題に対処し、その解決策を立案・実施していく過程で生じる、実際の行動とそのリフレクション(振り返り)を通じて、個人、そしてグループ・組織の学習する力を養成するチーム学習法」(NPO法人日本アクションラーニング協会HP抜粋)
<http://www.jial.or.jp/al/index.html>
- 6) 知財管理, Vol.58, No1, pp.95~104 (2008)

(原稿受領日 2013年3月29日)

