

知財部門におけるダイバーシティ化(多様な人材)の有効活用に関する研究

知的財産マネジメント
第2委員会第4小委員会*

抄 録 事業活動のグローバル化や働く女性が増加する中で、企業人材のダイバーシティ化が進んでいる。また年金支給開始年齢の引き上げによるシニアの増加も今後予測される。企業活動においては、女性向け商品の開発に女性が参画するなどダイバーシティ化を活用した例が聞かれる。そこで、知財部門(知財業務)特有のダイバーシティ化の効果や活用があるかを、5つの多様な人材の切り口(外国人、女性、シニアほか)からアンケートによる実態調査の結果も参照し検討した。論説ではこれら多様な人材を個人的活用から組織的活用に進め知財部門の組織力を強化するための環境整備や人材活用マネジメントはどうあるべきかを考察した。

目 次

1. はじめに
2. 知財部門のダイバーシティ人材
 2. 1 選定・定義
 2. 2 全体認識(現状と今後)
 2. 3 アンケート対象範囲
3. ダイバーシティ化の実態調査・分析
 3. 1 外国人
 3. 2 女 性
 3. 3 シニア
 3. 4 企業弁理士
 3. 5 異部門経験者
4. 多様性を活かすために
 4. 1 活用方向性と目的の明確化
 4. 2 野球チーム型人材活用からオーケストラ型人材活用へ
 4. 3 人材多様性Mixマネジメント
5. おわりに

1. はじめに

事業活動のグローバル化により企業の国内拠点においても外国人が増えつつある。また働く女性の増加や、年金支給開始年齢の引き上げに

よるシニアの増加も今後予想され、企業人材のダイバーシティ化は確実に進んでくる。

経営環境が激しく変化する中で、企業活動における課題提起・解決方法策定・イノベーション実現などには色々な考え方や意見を持つ多様な人材(ダイバーシティ化)の活用マネジメントが重要と言われており、多様な人材参画を商品開発で有効活用し売上に貢献したとの例も聞かれる。

このような状況において、知財部門(知財業務)におけるダイバーシティ化の実態と、知財部門特有の多様な人材の活用マネジメントはどうあるべきかを、アンケートによる実態調査も踏まえて検討した(図1)。

一般的に多様性とは、国籍・性別・年齢などの表層の多様性と、専門性・スキル・性格・個性・心情などの深層の多様性に分類され、数多くの切り口があるが、ここでは知財部門における人材活用マネジメントの視点から、後述する

* 2012年度 The Fourth Subcommittee, The Second Intellectual Property Management Committee

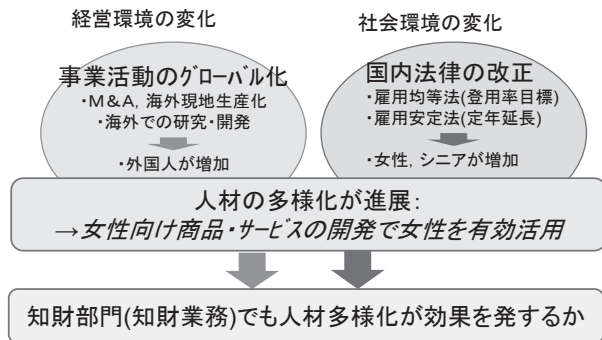


図1 研究の狙い

5つの切り口に着目し検討することとした。

2. 知財部門のダイバーシティ人材

2.1 選定・定義

本論説では、知財部門におけるダイバーシティとして、まずは①外国人（国内拠点）、②女性、③シニアに着目した。これらは企業としての多様性展開が知財部門にどのように進展しているか、知財部門特有の効果や活用があるかを確認するために選定した。

加えて、知財部門特有の視点として、④企業弁理士(知財の専門性人材)、⑤異部門経験者(マネジメント力育成に必要とされる人材)に着目した。これらは知財部門の人材マネジメントにおいて、専門性とマネジメント力の一側面として多様性の活用マネジメントがあるかを確認するために選定した。

詳細な定義やアンケート項目などはそれぞれの実態調査・分析の章で説明する。

また、各人材の効果や活用においては、単に「いる」・「いない」の活用だけでなく、その人材が持つ能力・ポテンシャルも想定してそれが活用されているかを検討している。なお、前提として各人材は知財部員として知財業務能力を持っていると考える。

2.2 全体認識（現状と今後）

詳細分析に先立ち多様性進展の現状と今後の

自己認識についてのアンケート結果（図2）を紹介する。

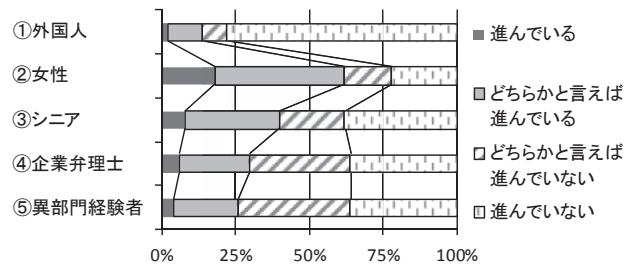


図2 多様性の自己認識（現状と今後）

図2に示すとおり、女性については活用が進んでいるとの認識が高いが、外国人については進んでいない結果となっている。後述のとおり外国人「有」回答42%の状況の中でこの様に多様性が進んでいないと認識する要因はどこにあるのだろうか。

シニアについては、すでにある程度活用が進んでいるとの認識であるが、今後増加するとの回答でもあり、現状の延長で活用・効果が維持発展すると考えて良いのだろうか。

また、企業弁理士、異部門経験者については、現状は低いが今後増加するとの回答である。増加した際の活用計画は明確になっているのだろうか。

このように、今後ますます人材の多様性が進んでくる中で、事業に貢献するための知財部門特有のダイバーシティがあるのか、またダイバーシティのシナジー効果を得られる人材活用マネジメントがあるのかを次章で検討していく。

本論説では多様性を持つ人材個々の活用から

知財部門の組織としての効果・活用に波及しているかの視点（活用レベル）で検討している。その意味で知財部門に限らない企業一般的なダイバーシティの効果・活用や課題については種々の文献もあることから説明を最小限に止めている。

なお、表1～表3の企業業種別、知財人員規模別、知財部門職種別での分析も行った。

表1 企業業種 種別		表3 知財部門職種 種別	
化学・医療・建設	20社	マネジメント(管理職)	
電気機器	21社	企画・戦略	
金属機械	9社	渉外・知財法務・契約	
表2 知財人員規模 種別		特許実務	
小規模	20人以上	19社	意匠・商標実務
中規模	21人以上～100人以下	23社	調査
大規模	101人以上	8社	事務管理

2.3 アンケート対象範囲

今回使用しているアンケート結果は、2012年度の知的財産マネジメント委員会の各委員企業からの回答（50社）によるものである。業種や知財部門の組織規模なども異なっており、ある程度の全体傾向が見られると判断し、本論説ではこの結果も参照して説明する。

3. ダイバーシティ化の実態調査・分析

3.1 外国人

研究開発拠点のグローバル化や外国企業とのM&Aなど企業のグローバル展開に伴い、知財部門においても外国拠点を設けたり、国内拠点で外国人を登用したりと知財部門のグローバル化が進んできている。

そこで、知財部門における外国人の活用状況、組織多様化の視点でのその効果および課題を確認するため、対象を日本国内拠点としたアンケート調査を行った。

1) アンケート結果

アンケート回答によれば、外国人「有」と回答した企業は42%であった。厚生労働省が2008年に行った同種の調査（2008年12月8日報道発表「一部上場企業本社における外国人社員の活用実態に関するアンケート調査」）では、52.2%が「有」と回答している。厚生労働省調査が生産部門従業者を完全には排除していないので単純に比較はできないが、知財部門における外国人在籍の企業比率は企業全体におけるそれと比べて若干低い。

次に知財部門が今後どのような能力を有する外国人を必要としているのか、知財部門の職種別に調査した。その結果、全体としては実務能力重視（約54%）>資格重視（約32%）>語学能力重視（約14%）の順となっていた。知財部門における外国人の活用は、初期の文書翻訳などのサポート業務から、知財業務そのものを担当する時期に入っているといえよう。

つぎに図3に実務重視型の職種別の調査結果を示す。人員数維持または増加の意識が高く、削減方向の回答は無かった。これは外国人の価値をこれら職種に見出しているためと考えられる。

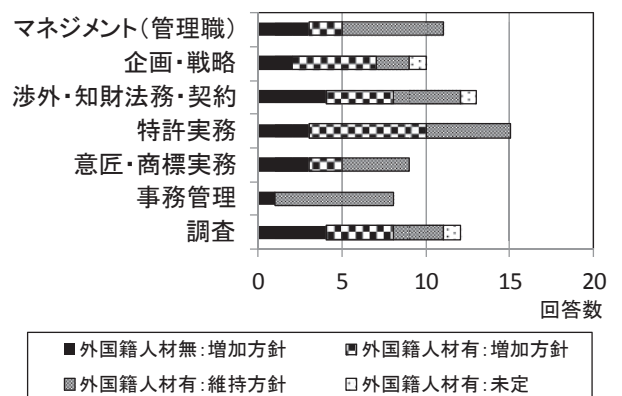


図3 外国人の活用目的（実務重視詳細）

2) 外国人活用の効果・課題

次に知財部門での活用効果であるが、外国人

が知財部門に与える多様性効果の波及度合（活用レベル）を仮定し調査をした。

活用効果に対する回答は、外国人「有」の企業の7割から回答（複数回答）があった（図4）。

全体としてみた場合、知財部門の不足スキルの補完（活用レベル①／多様化以前）、業務を通して得た本人の保有情報・スキルを部署・部門で共有（活用レベル②／多様化前段階）と回答した数が多く、多くの知財部門が、組織への多様性効果の波及に至る前段階にあるという認識となった。これらに比べ、多様性活用面からより高度と想定した他の知財部員個人への影響（日本人担当の業務にグローバル視点が定着）（活用レベル③／多様化初期）や、部門方針への影響（日本・外国の双方の視点を盛り込んだ業務の推進、知財部門の方針策定に参画）（活用レベル④／多様化定着、⑤／多様化発展）を実感している企業は今回の調査では回答数が少なかった。今後日本人知財担当と業務で接する

機会が多くなる実務重視型の外国人の活用が増加していけば、より多様な活用効果を実感する機会が増え、回答分布も変化すると考えられる。

われわれはこれら活用レベル④、⑤が外国人の多様性を組織的に活用した段階であり、これら活用レベルがあるべき姿と考えた。そのためには、日本人知財担当者と外国人知財担当者とが日々共同して知財業務に当たる機会を増やす部門運営などのマネジメントを意識する必要があるといえる。例えば、特定の課題（外国知財戦略、外国渉外案件等）について外国人と日本人とでワーキンググループ（WG）体制を構築し、お互いの価値観を率直にぶつけ合うという日々の業務の積み重ねが、外国人の多様性効果を知財部門に定着させる近道と考える。

一方で、外国人の活用課題についてもいくつか想定される選択肢（複数回答可）を挙げて調査した。結果、知財部門特有の課題の回答はなく、職場定着率、日本人側との意識差など外国

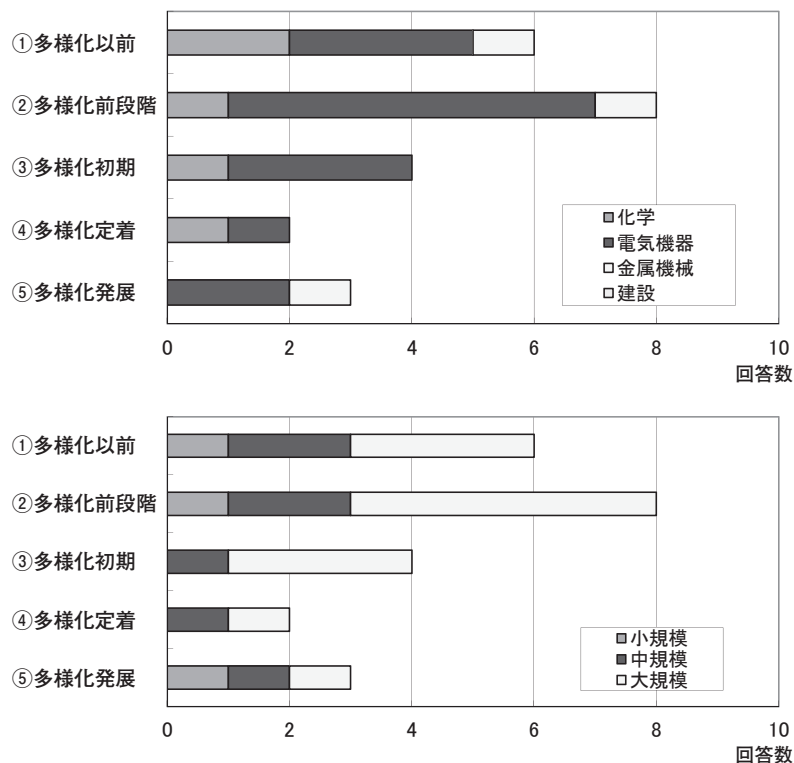


図4 外国人の活用効果（業種別・知財部門規模別）

人を活用するうえでの共通課題があげられていた。外国人が知財部門にもたらす効果はまだ個人レベルが殆どで組織への波及に至っていないことと関係があると思われる。組織への多様化効果が波及してくれば、それに伴い課題も顕在化してくると思われる。

ではどのようにすればよいのか。外国人を活用するうえでは効果と課題とを意識しながら効果が上回るようなマネジメントをしていくことが必要である。それには社内外の他部門の具体的な事例を参考に結果をおおそれずマネジメントしていくことが解決の早道かもしれない。

例えば、日本人社会で外国人が能力を発揮するために、バックアップ制度であるダイバーシティ制度の拡充（例：コミュニケーション、ワークライフバランス（WLB）等）をしつつ、成果を国籍に関係なく平等に評価することもひとつである。これによって組織として外国人の多様性活用を定着、発展できるものとする。これらは知財部門特有のことでなく企業全体に関する基本的な対応である。多様性活用の先進といわれる企業や部門の事例を広く、積極的に取り込む中で、知財部門の外国人が多様性面で貢献することになると考える。

3.2 女性

女性の活用は、ダイバーシティ化を推進するうえでの試金石として、行政、企業ともに様々な試みがなされている。現在では、結婚や出産を理由に離職する女性は減少しつつあるが、多くの女性は、家族の状況とともにライフスタイルや価値観、望む勤務形態等が変化していくため、女性を活用するうえでは、働き続けやすい職場環境とモチベーションの維持が重要といわれている¹⁾。知財業務は開発部門、営業部門に比べて男女差の影響（体力格差、ライフステージの変化への対応）を比較的受けにくく、また専門性も高い職種であることから、女性を活用

し易い職場ではないかと思われるが、その実態を把握すべく、職種別の活用状況と活用における効果と課題について、アンケート調査を行った。職種別では、事務管理～マネジメントまでの7種の職種を、アシスタント業務、エキスパート業務、マネジメント業務の3つに分類した。

1) アンケート結果

アンケート結果（図5）によれば、知財職種別で、女性の進出がもっとも進んでいる職種は、アシスタント業務である事務管理、次いでエキスパート業務である意匠・商標実務、渉外・法務・契約、特許実務であった。エキスパート業務のうち、これら3職種の女性進出率はいずれも70%前後であったが、女性比率が31%超の職種としては、意匠・商標実務が最も高かった。

これは、特許実務の方が意匠・商標実務に比べて技術的要素を求められるため、理系出身者が多く、母集団となる大学や会社での女性比率がもともと少ないことが影響しているものと思われる。

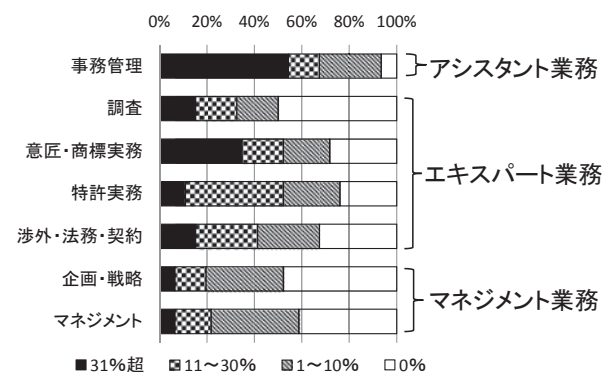


図5 女性の知財職種割合

次に、知財部門の規模に女性進出率が左右されるか確認する為、知財部門の規模毎に職種をわけた（図6）。中小規模の知財は、大規模な知財に比べ、全体的に女性比率が少なく、特にエキスパート業務、マネジメント業務においては、女性の進出比率が0%と回答した企業が、全体の約半数あった。大規模知財では、全ての

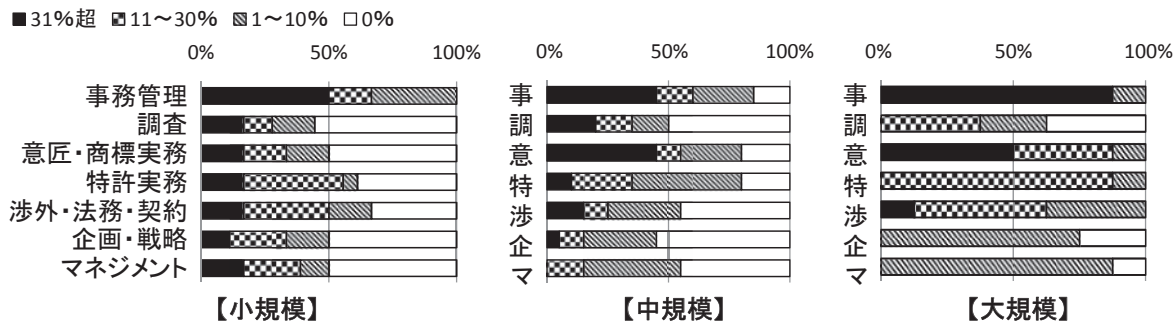


図6 女性の知財職種割合（知財規模別）

職種において女性の進出がみられるが、マネジメント業務においては0%という企業もあった。これらのことから、中小規模の知財は、全体的に女性活用の余地があり、大規模知財は、マネジメント業務に課題があると思われる。

そして、今回のアンケートで女性の進出が最も進んでいない職種は、企画・戦略、マネジメント（管理職）といったマネジメント業務であった。総務省が行った同種の調査（「平成21年度 雇用均等基本調査」）では女性管理職の割合は係長相当職で11%といわれている。知財部門における管理職の女性比率が10%超の企業は、全体の20%強と比較的少ない。大規模知財においては、女性比率が10%超とした企業はなく、約90%が10%以下と回答している。これらのことから、知財部門は他の部門に比べあまり進んでおらず、その傾向は、知財部門の規模が大きくなるほど強いといえる。

その他、女性の進出に対する知財部門としての効果と課題についてのアンケートでは、効果の上位として、「業務レベルの向上」と「良質な人材の確保」が約40%強、次に「性差はない」が約25%、課題の上位としては、「急な時間外労働の対応に対する難しさ」が約40%強であった。これら課題と効果は知財部門特有のものとは言いがたいが、「性差はない」が効果の上位であったのは、エキスパート業務が多い、知財特有の結果といえるのではないだろうか。

2) 女性の活用度と課題

女性の活用度としては、様々な知財職種に対する女性の進出度合いがひとつの目安になると思われる。現在の知財部門の女性活用レベルはどの位なのか、当小委員会では、女性活用レベルを表4に示すとおり多様化初期、多様化定着、多様化発展の3つの段階に分類し、アンケート結果をもとにその傾向を分析した。その結果、現在の知財部門の多くは、未だ多様化初期（特定の偏った職種でのみ女性が活用）であると考えられた。多様化の目的の一つに、組織としての成果（生産性の向上、競争力強化等）があるが、多様化初期では、業務レベルの成果は多々あっても、組織全体としての成果は少ないと思われる。多様化初期から発展に向かうためにも、女性活用のレベルを更に高める必要があるだろう。

では女性活用レベルを高めるには、どうすればよいだろうか。対策の一つとして、エキスパート業務全体での、女性比率の底上げがある。これにより、将来的にはエキスパート業務の女

表4 組織的女性活用レベル

活用レベル	活用例
多様化初期	特定の偏った職種でのみ、女性が活用。 (例：アシスタント業務、エキスパート業務のみ)
多様化定着	様々な職種に、まんべんなく女性が活用。 (例：アシスタント業務+エキスパート業務)
多様化発展	マネジメント層でも、男性と遜色なく、一定の比率で女性が活用。

性の中から、マネジメント層候補をみつけて育成することも可能だろう。母数を増やす事が、ひいては女性活用レベルを高めることにつながるのではないだろうか。

さて、母数を増やすためには、様々なWLBの要望に対応できる職場環境が重要だが、マネジメントのうえでは、知財部門としてアウトプットしていく品質も向上していかななくてはならない。これには、個々に仕事に対するやりがいを持っていることが重要だが、企業内での専門性が求められる知財部門は、そのやりがいを提供できる部門ではないだろうか。図7に女性のキャリアの一例を示す。

このキャリア例では、出産・育児による休職期間は自身のスキルアップを行う期間として、弁理士等の資格取得にチャレンジする期間とした。また、復帰後にはサテライト勤務等のフレキシブルな勤務体制を整え、WLBに応じて働くうえでの選択肢を広げている。キャリア志向があるのであれば、知財協委員会への参加等、育成手段として外部での他流試合をさせるのもよい。このように、個々の生活スタイルや求めるキャリアに沿った形での知財専門性を高めるマネジメントが、結果として知財部門としての組織力を高めることになる。今後、女性社員が増えるのは必然である。他部門より率先した女性の活用が、より優秀な女性の確保と維持につながり、ひいては知財部門の成果に繋がるだろう。

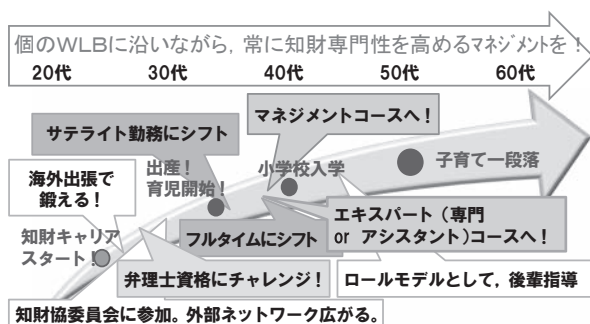


図7 女性のキャリア例

3.3 シニア

少子高齢化の進展によって減少する労働人口をカバーするとともに、高年齢者が培った知識と経験を企業で継続活用できるようにする目的で、「高齢者雇用安定法（高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律）」が設けられ、事業主は65歳までの高年齢者の安定した雇用を確保することが義務付けられている。当然のことながらこれと連動し、知財部門における高年齢化への対応も避けては通れない。

そこで、知財部門におけるこの高年齢層の活用状況、組織多様化の視点でのその効果および課題を確認するため、アンケート調査を行った。

1) アンケートの内容

今回のアンケートでは、シニアを「定年退職後の再雇用者、定年延長により継続雇用される者、或いは一定の高年齢年齢への到達に伴い役割(役職定年等)又は雇用形態を変更して新たに継続雇用される者」と定義して調査を行った。

アンケートでは、まず、シニアの現時点における活用状況として、前出の表3の各職種別にシニアの有無と今後の方向性(増加、維持、減少、未定)を確認した。

続いて、各社が認識している組織多様化の視点でのその効果(活用レベル)を、義務によるもの・消極的なもの～個人レベルで発揮される効果～組織レベルに波及して発揮される効果まで、予め幾つかレベルを想定した選択肢(複数回答可)を設けて確認した(表5)。

表5 シニア活用レベルに応じた選択肢

シニア活用レベル	回答選択肢の概要
① 義務、社会的要請	単なる雇用維持目的（定年延長等への対応）
② 消極的Ⅰ	単なるリソース不足への対応のため
③ 消極的Ⅱ	業務・スキルの円滑な引き継ぎのため
④ 個人レベル	保有するスキルを一スタッフとして継続活用
⑤ 組織レベルⅠ	保有する人的ネットワークを部門として継続活用
⑥ 組織レベルⅡ	指導的・メンターの役割として継続活用

最後に、各社が認識している組織多様化の視点でのその課題（活用課題）を、シニア該当者の個人的資質の問題～組織への漠然とした悪影響～組織的副作用（明らかなもの）まで、幾つか予想されうる選択肢（複数回答可）を挙げて確認した（表6）。

表6 シニア活用課題に応じた選択肢

シニア活用課題	回答選択肢の概要
① 個人的資質Ⅰ	シニア人材のバックグラウンド（元上司である等）による仕事のやりにくさ
② 個人的資質Ⅱ	シニア人材の適応力の問題（新しい環境、技術に適応しにくい等）による、個としての業務効率の低下
③ 組織への漠然とした影響	シニア人材の存在による、部門全体のモチベーションの低下
④ 組織的副作用Ⅰ	シニア人材がいることにより、かえって後進が育たない
⑤ 組織的副作用Ⅱ	シニア人材がいることにより、若手人材の確保・採用（組織の新陳代謝）が難しい

2) アンケート結果

アンケート結果によれば、シニア「有」と回答した企業が70%であり、職種別では「特許実務」、「調査」、「渉外・知財法務・契約」の順で上位であった。知財部門でもシニア人材の存在が一般的になってきつつあることが伺える。

更に、シニアを有している企業においては、

「増加」と「維持」が47%であり（「減少」は僅か5%）、今後も継続的にシニアを活用することを考えている一方、シニアを有していない企業においては、「未定」と「維持」が95%であり、シニアについての活用が進められていない現状が見てとれる。

次に、「活用レベル」の回答では、図8のとおり個人レベル（レベル④）の選択肢が最多となっており、職種の回答と併せ考えると、その培った知識と経験を有効に継続活用しようとしている企業が既に相当数ある状況が伺える。

しかしながら、組織レベル（レベル⑤、⑥）の回答を合計しても少なく、まだまだ組織レベルでの活用には至っていないように見受けられる。また同時に、義務的・消極的なもの（レベル①～③）の選択肢を挙げた企業も、合わせれば個人レベルでの活用と同程度あり、シニアの活用がまだ始まっていない企業（アンケートでは30%）と併せ、これから活用施策を検討していくべき企業も多い。

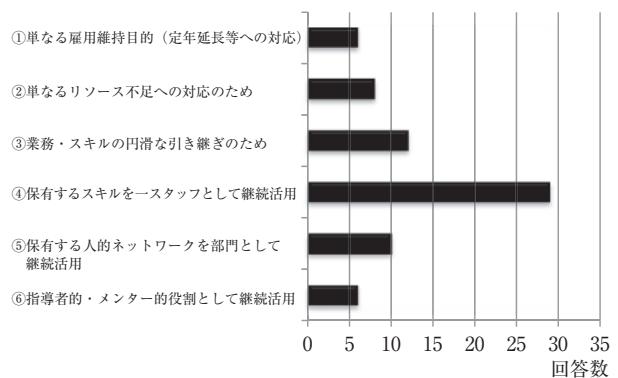


図8 シニアの活用レベル

一方でその活用にあたっては、図9のとおり大きく分けて二つの課題、つまりシニア該当者の個人的資質の問題（課題①、②）と、シニアを確保することでそれ以外の人材確保・育成に対して悪影響を及ぼすという組織的副作用（課題④、⑤）とに留意すべきことが明らかになっている。

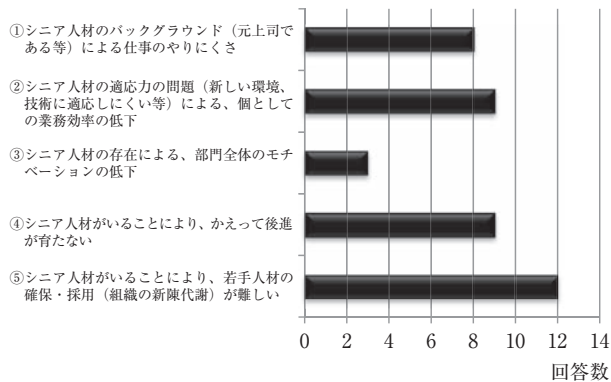


図9 シニアの活用課題

特に後者は、シニアの確保が、逆にダイバーシティ阻害要因にも繋がり得ることを示している。これらは何も知財部門に限って見られる課題ではなく、通常の人材活用マネジメントにおける共通課題であろう²⁾。

3) 考察

知財部門としても、これから益々増加することが想定されるシニアを、その培った知識と経験を継続活用していくことはもちろん、人事部門とも連携し、人材適正配置や部門を跨いだローテーションなど全社的な人材活用に貢献することが求められる。その際は少なくとも組織多様化を阻害しないように充分留意しながらマネジメントしていくことが肝要であろう。

知財業務においては、長年の経験を積み重ねたシニアのスキル（知識・経験・ノウハウの積み重ね）を単純に継続活用（個人レベルの活用）することでも一定の成果は期待できなくもない。しかしそれでは組織にそのスキルが還元される機会は少なく、組織活性化に貢献するとは言い難いうえ、組織多様化を阻害するおそれもある。つまり、ダイバーシティの活用という観点に立てば、一歩進めた組織的活用が必要である。例えば、対外交渉や訴訟のケースにおいて経験の少ない若手と組み育成していくといった直接的なスキルの伝承はもちろん、これに加え、保有するスキルを可視化し（個人にではなく）組織に還元する。更にそれを組織内に拡散する

役割を担わせたり、シニア移行以前の担当業務とは異なるフィールドに配置し刺激を与える人材として活用したり、培ったスキルを生かし社内コンサルタント的に活用するなど、組織レベルに活用の効果が発揮されるよう活用施策を工夫することが必要ではないだろうか。

3. 4 企業弁理士

知財部門は、社内における知財専門部署として、組織としてその専門性を高めていくことが必要不可欠であり、それを支える知財人材個人としても専門性の向上が求められている。同時に、この専門性（専門知識）を持った人材は、多様なスキルを持った人材という観点から、人材多様化の一要素をも担っているとも考えられ、ここに知財部門に特有の状況が現れているかもしれない。この知財部門における専門性を持った人材の一つの切り口が企業内で勤務する弁理士（企業弁理士）であることについては、大きな異論はないであろう。一方で、相当数の企業において、弁理士資格を有する知財部員も、他の無資格の知財部員と全く同じ業務を行っており、資格（専門性・専門知識）が有効には活用されていない旨の指摘も聞かれるところであり、人材多様化の観点から、企業弁理士がどのように活用されているか気にかかるところである。

そこで、知財部門におけるこの企業弁理士の活用状況、人材多様化の視点でのその効果および課題を確認するためアンケート調査を行った。

1) アンケートの内容

アンケートでは、まず、企業弁理士の現時点における活用状況として、企業弁理士の有無と今後の方向性（増加、維持、減少、未定）、更に弁理士資格取得者（取得希望者、最終試験合格者）への優遇措置の有無を確認した。

続いて、各社が認識している人材多様化の視点でのその効果（活用レベル）を、消極的・単純資格利用～個人レベルで発揮する効果～組織

レベルに波及して発揮する効果まで、予め幾つかレベルを想定した選択肢（複数回答可）を設けて確認した（表7）。

表7 企業弁理士活用レベルに応じた選択肢

企業弁理士活用レベル	回答選択肢の概要
① 消極的	社外，社内に対する弁理士数のPR活用
② 単純資格利用	純粋な資格活用（出願代理，面接審査等）
③ 個人レベル	高い専門知識に基づく，個としての高い業務処理能力
④ 組織レベルⅠ	有資格者としての立場や高い専門知識からくる周囲への影響力（社内知財研修の講師，法改正説明等）
⑤ 組織レベルⅡ	⑤高い専門知識に基づく戦略提言への貢献（法改正に伴う対応の戦略提言等）

最後に、各社が認識している人材多様化の視点でのその課題（活用課題）を、幾つか予想されうる選択肢（複数回答可）として、費用対効果の課題～該当者の個人的課題～知財部門側の組織的・構造的課題まで、幾つか予想されうる選択肢（複数回答可）を挙げて確認した（表8）。

表8 企業弁理士活用課題に応じた選択肢

企業弁理士活用課題	回答選択肢の概要
① 費用対効果Ⅰ	優遇措置によるコストの発生，優遇措置に見合うだけの貢献がない
② 費用対効果Ⅱ	資格取得勉強時や継続研修参加等による業務効率の低下（業務の絶対時間，人繰りの問題）
③ 個人的課題	専門知識に偏ることによる，俯瞰的視野の欠如
④ 組織的・構造的課題Ⅰ	資格保有者の専門性を活用し，維持向上させる（モチベーションを持たせる）仕組みがない
⑤ 組織的・構造的課題Ⅱ	他の製品担当や上位の業務への活用の体制（ローテーション・育成計画）がない

2) アンケート結果

アンケート結果によれば、企業弁理士「有」

と回答した企業は87%，また、今後の方向性として「増加」と回答した企業は35%であった。なお、今後の方向性として「増加」と回答する割合は、知財部門の規模が小さい方がより高かった。更に、弁理士資格取得者に何らかの優遇措置を設けている企業は74%に達していた。これらを総合すると、一般的な傾向としては、企業弁理士を増やすことに肯定的であると言えるであろう。

「活用レベル」の回答においては、図10のとおり個人レベル（レベル③）と組織レベルⅠ（レベル④）の選択肢が並んで最多であった。しかし、組織レベルでの活用の中でもより高度と考えられる戦略提言への貢献（レベル⑤）は少なく、更に消極的・単純資格利用（レベル①，②）の選択肢を挙げた企業も相当数あった。

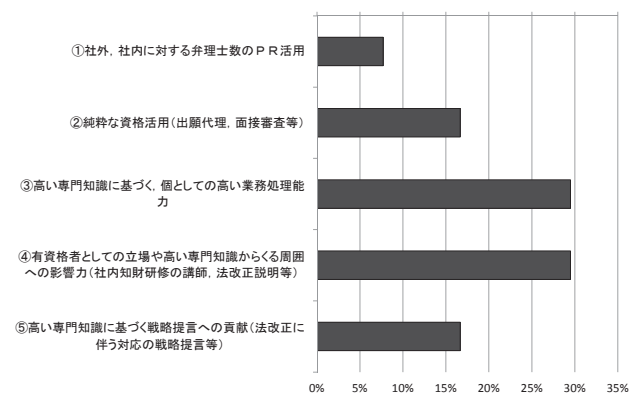


図10 企業弁理士の活用レベル

一方、「活用課題」としては、図11のとおり知財部門側の組織的・構造的課題（課題④，⑤），即ち、弁理士資格取得者の更なる活用を阻む組織的・構造的課題を示唆する回答が、全回答のうち半数近くを占めていた。

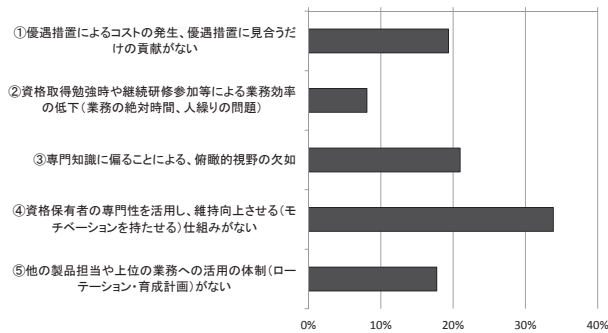


図11 企業弁理士の活用課題

3) 考察

アンケート結果を総合して勘案すると、前記の組織的・構造的課題がネックとなって、企業弁理士(=専門性を持った人材)を最大限活用できておらず、結果、その効果が部門全体へも波及しうる状態(レベル④、⑤)に至っているとまでは言いきれない状況もあるのではないかと推察される。

また、企業弁理士の活用において留意すべき点として、「活用課題」での回答にて、知財部門の規模が大きいほど、費用対効果の課題(特に課題①)の選択肢を挙げる傾向が見受けられた。規模が大きな知財部門であれば必然的に企業弁理士数も多く、人数が多ければそれだけ優遇措置に伴う負担も増し、軽視できないものになっているのではないかと予想される。これから企業弁理士を増やそうと考えている企業は、この点には充分留意すべきであろう。

弁理士数は全体として増加傾向にあり、その中でも特に企業弁理士が増えつつある。弁理士会のデータによると、2001年から2010年までの僅か10年以内で、1,000人以上も増加している³⁾。つまりは、各企業レベルでも、企業弁理士が大幅に増加している筈であり、この傾向は今後も続いていくことが予想される。この状況の下、引き続き会社として優遇措置を設け資格取得を奨励、即ち、あくまで投資を続けるのであれば、単に「個」としての資格活用に留まることなく、人材多様化の観点からも部門全体へ波及効果が

生じることを目指す必要がある。その際、障害となり得る組織的・構造的課題がないかどうか自組織のセルフチェックを行い、課題が見出された場合は積極的に解決に取り組むべきである。また、社内での良好な競争環境構築・モチベーションのため、メリハリをつけた投資(例えば、活用レベル④、⑤など部門全体への波及効果を与えた企業弁理士には投資するなど)を行っている企業もあることから、参考としてみてもよいかもしれない。

3.5 異部門経験者

わが国では長期雇用を前提としたいわゆる「終身雇用制度」が中心的な役割を果たしてきた。このため、「実務能力やマネジメント力といった個人能力の向上」、「組織の活性化」、「長く同じ職種・職場を担当させることによるマンネリ化や社内外関係者との癒着防止」等のためローテーションが活発に行われてきた。一方で、知財部門は総務、経理、購買等のスタッフ部門と異なり同じ職場・職種を継続しても問題になることは少なく、かつ専門性強化のため経験が重視されることもあって、ローテーションについてはあまり語られることがなかった。しかし、近年の知財部門の業務内容は拡大・多様化しており、知財部員にも専門性に加え、豊富な業務経験が求められるようになってきている。このような状況において各企業の知財部門のローテーションの実施状況を把握するためにアンケート調査を実施した。

具体的には、知財部門内で担当職種を変更する部門内ローテーションと知財部門外の部署との異動を行う部門外ローテーションの実施状況を確認した。部門内ローテーションについてはローテーションを行っている職種とその目的を、部門外ローテーションについてはローテーションを行う部門とその目的を確認した(表9)。

表9 ローテーションを行う職種、部門、目的

部門内ローテーションを行う職種	部門外ローテーションの相手部門	ローテーションの目的
・マネジメント ・企画・戦略 ・法務・契約 ・特許実務 ・意匠・商標 ・事務管理 ・調査 ・特許事務所(外部研修) ・グループ会社の知財部門	・開発・製造 ・事業戦略 ・マーケティング ・商品企画 ・営業・販促 ・経理・財務 ・総務	・業務量調整/特別な業務支援 ・マネジメント層育成 ・個人スキルの強化 ・本人適性にあった業務の配置 ・部門活性化 ・その他

1) アンケート結果

アンケート結果(図12)によれば、75%の企業が部門内ローテーションを実施していると回答しており、かなり活発に行われていることがわかる。また、部門内ローテーションを行っていないと回答したのは中小規模の会社に集中していた。ただし、規模が小さい組織では一人が複数の業務を兼任する機会が多いため、形式的なローテーションが不要であるという背景からこのような結果となったものと推察される。

一方、部門外ローテーションを実施している企業は47%であり、部門内ローテーションの75%と比較すると低い実施率になっている。ただし、産労総合研究所の調査によるローテーションの実施率は全体平均で25.0%、従業員1,000人以上の企業に限定すると32.9%となっており、アンケート結果を見る限りにおいては知財部門の部門外ローテーションは平均以上に実施されているようである⁴⁾。

部門内ローテーションを実施していると回答した企業に対しては、ローテーションを実施する職種と目的を確認した(図13)。

マネジメント層に対しては半数の企業がローテーションを実施しており、目的を「マネジメント力の育成」としている企業が多い。また、渉外・法務、特許実務、意匠・商標担当職では「個人スキル強化」を目的としたローテーションが多い。

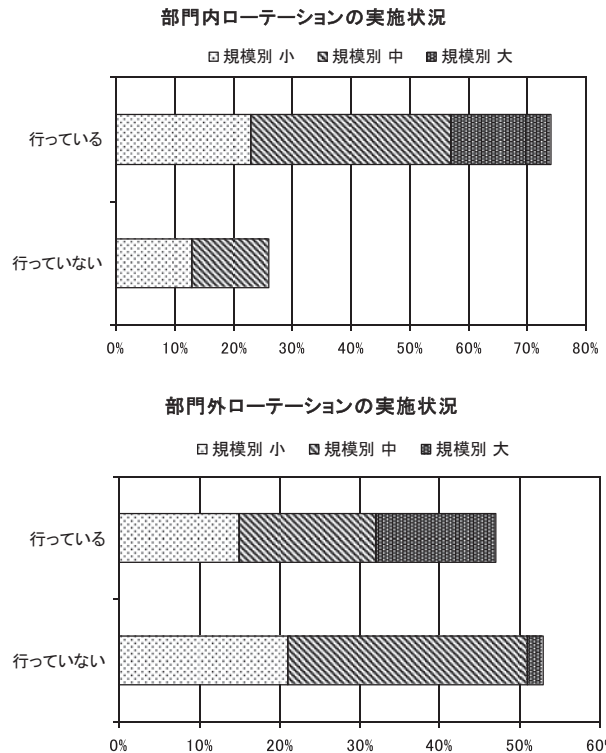


図12 ローテーションの実施状況

ンが多い。更に、事務管理、調査担当職では「本人適性にあった業務配置」を目的としたローテーションが多い。一方で「部門活性化」を目的としたローテーションは職種を問わずあまり実施されていない。

これらの状況をみると、部門内ローテーションは個人の能力向上や適性を考慮して行うことがほとんどであり、人材の多様化による組織活性化を意識したローテーションを行っている企業は少ないようである。

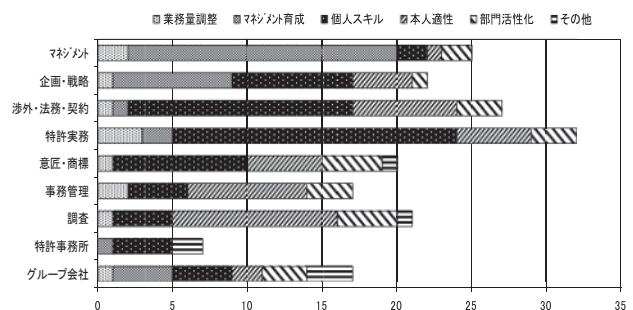


図13 部門内ローテーションの職種と目的

部門外ローテーションを実施していると回答した企業に対しては、ローテーションの相手部門と異動を行う目的を確認した（図14）。

最も多いのは「研究・開発部門」とのローテーションで、目的としては「個人スキルの強化」が多い。次いで「事業戦略・経営戦略」へのローテーションが多く、目的としては「マネジメント力の育成」を挙げる企業が多い。一方、営業・販促部門や経理、総務など他のスタッフ部門へのローテーションはあまり実施されていないようである。

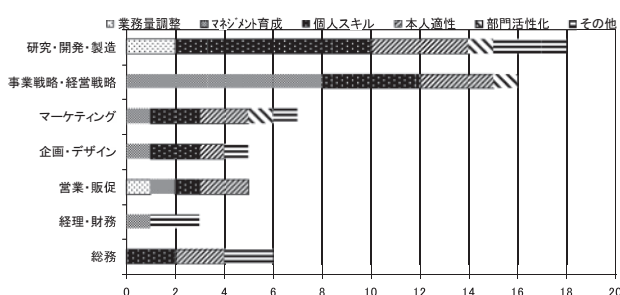


図14 部門外ローテーションの相手部門と目的

2) 考察

アンケートによれば、①マネジメント層の育成（部門内ローテーション、部門外ローテーション）、②個人スキルの強化（部門内ローテーション）、③知財業務に必要な技術知識習得（部門外ローテーション）を目的としたローテーションが活発であり、一定の効果をあげていると考えられる。一方で、人材多様化や活性化を目的としたローテーションを行うと回答した企業は少ない。つまり、各企業ともローテーションを人材育成の手段と考えており、人材多様化の側面からはローテーションはあまり活用されていないようである。

今後、ますます複雑化する知財業務に対応するためには多面的な視点で課題に対処できる柔軟な組織を創っていくことが必要であり、技術開発部門などの特定部門だけでなく幅広い部門

とのローテーションの検討が必要であろう。今後、知財部門に必要とされる人材としては、経営課題の把握力とこれに対する知財業務計画の立案力、他社との協業や紛争時における交渉力、勤務体系や人材の多様化に対する組織マネジメント力、海外事業の組織立ち上げや海外知財問題に対処するための基礎となるグローバル化対応力などを備えていることが必要である。また、こういった能力を備えた人材を増やしていくことで組織全体の施策遂行力・課題解決力が高まると考えられる。これらの能力の習得は通常の知財業務や外部講習等だけでは不十分であり、積極的に事業戦略、営業・販促、総務、海外といった部門での経験者を取り込むことが好ましい。

一方で、このような人材をローテーションで補充するのは現実には難しい場合も多い。そこで、通常の人事異動だけでなく、一定期間の他部門異動も検討すべきである。すなわち、知財部員に一定期間他部門で経験を積ませた後に知財部門に戻すという手法である。このようなやり方であれば、知財と他部門の知見を備えた優れた人材の育成が可能であり、必ずしも異部門の人間を転入させなくても組織の活性化につながるというメリットがある。具体的には、知財部門に今後必要とされる知識を得られる具体的な部署と候補者を選び、1～2年異動させその部署での経験を積ませる。候補者は異動先によっても異なるが、一通りの知財業務をこなせるレベルの人間が好ましい。知財部員が異動先部門での業務を行う中で積極的にその部門内の知財に対する意識が向上するよう働きかけることで、会社全体として知財の意識を高めることができるというメリットも享受できる。また、相手先部門からの人間を知財部門と交換で受け入れるということも検討するとよい。他部門の人間が知財部門で働くことで、知財部門に新たな知識・経験の取り込みと意識改革が促進され、

また、その人間が元の部署に戻った際に知財部門との窓口となって部門間の連携を深めてくれるなどのメリットが期待される。

4. 多様性を活かすために

4.1 活用方向性と目的の明確化

以上のおり、前章では5つの人材についてアンケートによる実態調査の結果も踏まえ、知財部門としての人材多様性の有効活用には各人材を個人的活用から組織的活用へ進化させることが必要であることを述べてきた。表10は組織的活用のためのマネジメントのキーワードをまとめたものである。

表10 組織的活用のためのキーワード

多様性人材	組織的活用のためのマネジメントキーワード
①外国人	外国人と日本人が相互に影響
②女性	専門性、ロールモデル、WLBとやりがい
③シニア	スキルは組織に還元 単純な「現職継続」の回避
④企業弁理士	組織のセルフチェック（モチベーション、育成計画、競争環境） 投資の選択と集中
⑤異部門経験者	組織の多様化・活性化の視点

まずここでは、人材を組織的活用へ進展させるマネジメントの参考例を紹介する⁵⁾。

下記の表11は、組織力高度化の観点から、人材の活用レベルを一般論として段階的に表したものである。活用レベルについては、初期段階の受容段階から、相互作用の生じる展開段階を経て、組織的変革をもたらす発展段階へと移行していくことになるが、企業がどの段階に位置するかにより対応内容は異なるものと思われる。

表11 組織力高度化のための人材活用レベル

段階	知財部門の組織的活用のためのマネジメント
フェーズ1	様々な人材を受け入れる（受け入れざるを得ない） この段階では、個々のアウトプットの集合であり、内部摩擦などのマイナス要因も顕在化し、効果的な組織運営にはいきつけない
フェーズ2	異なる人材の能力が合わさってシナジーを生みはじめる この段階では、本来のダイバーシティが実感され、組織的な効果が生まれ、さらなるダイバーシティが期待、促進される
フェーズ3	適材適所のバランスを考慮した組織体系ができる この段階では、本来の個々のアウトプットが合わさって、最大限のアウトプットが達成される

外国人を例にとってみると以下のように対応している。フェーズ1では、活用目的として知財部門での不足スキルの補完や固有スキルの情報共有レベルに相当しているが、言語や外国文化の違いによる摩擦などが課題として挙げられる。フェーズ2は日本人知財担当へのグローバル視点の定着レベルに相当するが、意思疎通が図られ新たな視点での業務運営が可能となる。

フェーズ3は知財部門の方針策定への参画レベルに相当すると考えられ、組織的変革へも通じるものと思われる。

ところで、外国人の場合、アンケート結果からは知財部門特有の課題はみられず会社全体の共通課題であることは前述した通りである。では、何を目標に具体的にどうすれば良いのだろうか。

日本企業は多様性に欠け、外国企業は多様性に富んでいると一般的に言われている。ただ単に様々な人種がいれば自然に企業は多様化されイノベーションが進むのであろうか。答えはNOである。企業である以上、会社の利益を最大限に追求する必要がある、そのために保有する人材を最適化せねばならない。また、企業の

目指すレベルや企業体質により対応方法は大きく異なると考えられる。

また、人材登用に関して、外国企業は「モジュール型」で日本企業は「すり合わせ型」という表現がある。「モジュール型」とは、必要なときに必要なものをあてはめ、ダメだったらすぐ取り替えるといった発想である。外国人はすぐ転職してしまうという負の発想はなく、いつ辞めても対応可能なようにマネジメントしているのが実態であろう。これに対し日本企業は、「すり合わせ型」すなわち日本人とうまく融合するよう環境に配慮し気を使う傾向がある。企業を効率的に運営するにはやむなしとも思われるが、逆に外国人の同質化が進み多様化が進まない一因になっている可能性がある。ただし、「すり合わせ型」を否定するわけではなく、会社の目指す方向性によってどちらも有りということに注意する必要がある。それもいずれかの1/0ではなく、どうバランスさせるかが実際であると考えられる。大事なことは、目指す方向性を明確化しそれを各組織が共有することである。方向性が明確化されないまま多様化を進めると外国人が増えたのはいいがトラブルばかりでいいことが無いという状況に陥りかねない。

上記を踏まえ知財部門にあてはめるとどのような対応が考えられるだろうか。

まずは、目的を明確化すること。

将来的に現地とのブリッジパーソンとして活躍してもらうことはよくあるケースである。外国企業との交渉（特許係争や契約交渉）、外国拠点での発明創出に伴う発明者との調整（現地発明の権利化）、現地の裁判官・審査官・代理人との調整などが想定される。日本国内で従事することにより、日本人との違いについて身をもって感じてもらい、その苦悶し得た暗黙知の知見を外国拠点で活かすことである。いわば「すり合わせ」結果を外国拠点にて「モジュール」することにより新たな効果を生み出す考え方で

ある。

一方、外国専門スキルの補填であっても、更に上の段階、すなわち組織的効用まで目指すか否かははっきりさせることが重要である。企業の置かれた状況により必ずしも上の段階に進むべきとは言い切れない。例えば、中国人弁理士の採用により中国特許実務を強化したとして、後に退職しても業務継続が可能なようなマネジメント、いわゆる「モジュール型」も併用することも考慮すべきである。必ずしも本人が上のレベルを望むとは限らず、一過性のものだとしても、結果として成果が見出せれば十分というケースも有り得る。ただし、キャリア形成やポストの問題も大きく影響しているため、更に上のレベルを目指すためには人事環境の整備も必要である。勿論、知財部門だけで解決できる問題ではなく会社全体の方針によるところが大きい。

目的を明確化した上で、本人の意思との整合性を図ることがマネジメントの第一歩である。その上で、周囲の受け入れ環境などを整備し、コミュニケーションをよくとりマネジメントしていくことが重要となる。特にラインマネジメント、すなわち、外国人の部下を持つ上司の役割は非常に大きく、その重責も大きいものと考えられる。

上記は、外国人を例にとり、マネジメントの一例を示したが、女性やシニアをはじめ多種多様な人材に対しマネジメントの手法もまた多種多様であろう。ここでは、まず組織の基礎となる人材を個人的活用から組織的活用に進めることが、知財部門としての活用・効果を引き出すために必要なこととしてマネジメント例を説明した。

4. 2 野球チーム型人材活用からオーケストラ型人材活用へ

前章では個々の人材の組織的活用のための方

策について述べた。だが、個々の視点だけでよいのだろうか。知財部門にはこれら多様な人材がそれぞれ独立して存在しているのではなく、混在しているのであるから、その中で知財部門全体として人材活用をどのようにすべきかについても考えておかねばならない。また、5つの人材の切り口で説明してきたが、実際には数多く（個人ごと）の多様な人材が混在している。このような状況下における人材活用マネジメントのあるべき姿を検討した。分かりやすくするためイメージ化しその概念を説明する。

ここで、多様な人材の活用イメージとして直感的に思いつくのは、チーム一丸となって勝利を目指すチームスポーツの分野かもしれない。このチームスポーツの一例として、野球を取り上げて考えてみよう。野球には9人のフィールドプレーヤーがおり、守備においては守備位置（フィールドのどこをカバーするか、どのポジションの選手と連動するか等）、攻撃においては打順とその役割がおおよそ決まっている。速い球を投げることができコントロールも優れているプレーヤーがいたとすると、おそらく守備ではピッチャーを任せられることになるだろう。打撃が上手く長打を期待できるプレーヤーには、攻撃ではクリーンナップを担うことになるだろう。足が速いプレーヤーがいたとすると、攻撃では1番打者を務め、守備ではフィールドを広くカバーする外野手を務めることになるだろう。このような具合に、その人材それぞれが持つ能力に応じ、適材適所に配置して活用し、勝利という結果を出すことを考える。これらを決めていくのが監督の役割である。ここで、監督を部門長に置き換えてみれば、これが正に多様な人材の活用例を表しているようにも思えてくる。

しかし、このようなスポーツの分野では、どのプレーヤーも必ず何らかの能力に秀でているのが前提である。また、場合によりある個人が

その能力を発揮すれば組織として結果を得られることもある。例えば、前記した野球においては、ピッチャーが群を抜いて優れており、相手打者が当てることもできないような状態であれば、チームとして負けることはなくなる（おそらく勝つことができる）。このような、いわば能力主眼の部分補完型ともいえる例が、今回検討したような、知財部門における多様な人材（外国人、女性、シニア、企業弁理士、異部門経験者）の活用例として相応しいものであろうか？

我々は、知財部門における多様な人材が活用された姿の理想形は、チームスポーツではなく、オーケストラであると考えた。オーケストラでは、楽曲により多種多様な楽器とその使い手が必要で、それぞれが持つ音色がハーモニーを奏でることにより、聴衆を魅了する。ここで、バイオリンやピアノの旋律が、それぞれ単音では幾ら美しい音色であっても、他の音とハーモニーを生まなければ、全体としては単なるノイズ（不協和音）となってしまう。また、大太鼓やシンバルのように単音ではさほど美しさを感じない音であっても、ハーモニーを生むには欠かせない音色となるものもある。指揮者（＝部門長）は、楽曲（＝企業方針、部門方針、目的）に従って、多種多様な楽器とその使い手（＝人材）を集め、そのハーモニーを追及するのである。楽団の規模により、ミニからフルまで様々な規模や組み合わせがある（たとえば四重奏やブラスバンド等も有り得る）が、複数の音色がハーモニーを奏で、聴衆を魅了するという目的は同じである。場合によっては、今そこにあるだけの楽器とその使い手に基づき、規模や組み合わせを工夫したり、楽曲を適切にアレンジしたりして、美しい演奏を達成するのもまた指揮者の努めであろう。

部門長は、ハーモニーにより全体総合力を高める、このオーケストラのイメージを持って多様な人材の活用を進めるべきである（全体総合

力マネジメント)。この活用マネジメントには部門長の役割が大変大きい。

4. 3 人材多様性Mixマネジメント

それでは、多様な人材を束ねてできあがる組織としての多様性をどのようにマネジメントしていけばよいのだろうか。ハーモニーによる全体総合力マネジメントのひとつの手段として人材多様性Mixマネジメントを提案したい(図15)。

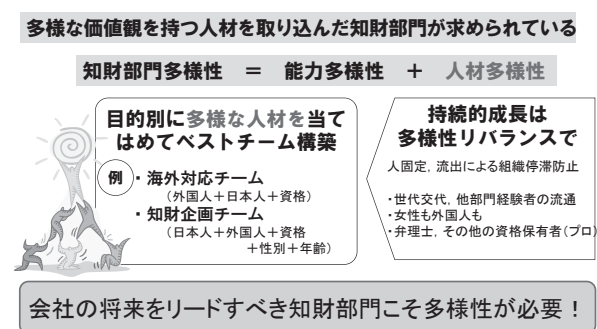


図15 人材多様性Mixマネジメント

知財部門のパフォーマンスを最大限にあげるためには、目的にあった能力を持つ人材を組み合わせて最適な組織やチームを作ること考えるが、その際に多様な人材を当てはめる視点を入れてほしい。能力多様性と人材多様性を加えることである。つまり、人材多様性の視点を加えることで、そのチームにとって新たなシナジー効果やイノベーションが期待できると考える。さらに、多様な人材がチームに参画し、交わり影響しあうことで知財部門全体としての組織的活用レベルが進化すると考える。

なお、上述のように人材多様性をMixさせた組織やチームを構成しても、一定期間同じような環境で活動していると、個々の多様性が均質化されていく。これでは組織への多様性効果の波及が薄まり、知財部門の成長が鈍化するという面が心配される。そこで、一定期間が経過したら意図的・計画的に多様性構成を見直すことも勘案すべきと考える。新たな環境にすること

で、個人も組織も持続的に成長できるものとなる。こうすることで、構成員のベクトルが揃いすぎているが故に起こる進化の停滞を突き破れ、知財部門の組織力が進化し続けることになると信じる。また、これを進めることで、従前から言われてきた知財組織での危機感醸成やたこつぼ組織脱却にもつながると信じている。

人材活用に多様性活用の視点を明示的に入れたマネジメントを行う。社会的な要請から一歩進んだ攻めのマネジメントこそ、知財部門に今求められている多様性人材活用ではないだろうか。

5. おわりに

組織における人材多様化は経営環境、社会環境が激しく変化する現在において多面的な視点で解決策・イノベーションを導く有用な手段の一つである。以上論じてきたように知財部門(知財業務)の中でも多様な人材の活用は進展しつつあるが、個人レベルの人材活用を組織レベルに活用レベルを高めていくことが今後ますます重要であり、そのための人材マネジメントが必要となってくる。

事業の競争力強化に対して、知財面での競争力強化も不可欠である。知財部門として先に述べたとおり、外国人、女性、シニアなど人材多様性を持って組織的活用レベルを進化させれば、事業に貢献する知財業務を実行することにつながるものと考えてるので、積極的に推進してほしい。

このように事業貢献を目的として人材多様化を推進して女性、シニアなどの登用や活躍を促進することは、結果として企業の社会貢献(CSR)にもつながることとなり、企業、知財部門の継続的な発展にも効果を奏することとなる。

最後に、知財部門においてもダイバーシティ化の波は避けられない。これを受け身でとらえるのではなく、積極的に多様性人材の活用マネジ

メントを推進してほしい。当初は多様な人材が交じり合うため色々な課題や失敗が生じることが予想されるが、それをおそれず、乗り越えて知財部門がダイバーシティの先進組織となるよう、取り組んでほしい。

本稿は、2012年度知的財産マネジメント第2委員会第4小委員会のメンバーである河橋保(東芝, 小委員長), 濱田三和(大建工業, 小委員長補佐), 伊田厚志(カルソニックカンセイ), 大野芳昭(エヌ・ティ・ティ・データ), 加藤達夫(凸版印刷), 小桜琢磨(HOYA), 佐藤裕介(中外製薬), 塚本英利(パナソニック), 宮崎亮智(NTTドコモ)が執筆した。

注 記

- 1) 経済産業省編「ダイバーシティと女性活躍の推進 グローバル化時代の人材戦略」経済産業調査会(2012年)
- 2) (社)日本経済団体連合会「高齢者雇用の促進に向けた取組みと今後の課題」(2008年11月18日), p.12
- 3) 「知財経営戦略検討委員会の活動状況報告」パテント 2011, Vol.64, No.15, pp.1-4
- 4) 「それでも, ジョブローテーション」企業と人材 2011年6月号, 産労業総合研究所
http://www.e-sanro.net/jinjbu_ad/pdf/E1106.pdf (参照日2013年2月27日)
- 5) 組織力を高める外国人材活用-「違い」を価値に変える6段階理論-(2012年)
<http://ja-sol.jp/6-stage/jpn/case.html> (参照日2012年1月23日)

(原稿受領日 2013年4月2日)

