

# 知財人材の有効活用に関する研究

——多様な知財活動を支える知財人材ミックス——

マネジメント第1委員会  
第3小委員会\*

**抄 録** 企業活動のグローバル化やIT技術の普及など、世界の産業構造やビジネスモデルは大きく変化している。様変わりする競争環境の中で事業優位性を保つための保護対象も、時代とともに大きく変遷しているのではないだろうか。特許のみで保護することが難しい新たな保護対象に対しては知的財産を総動員して保護する必要がある、そのための知財活動の多様化が進んでいる。

このように、知財活動が多様化する中では、複数組織の連携や、多様な知識を有する人材による活動の必要性が高まっている。

当小委員会では、上記のような多様な知財活動を成功に導く「知財人材ミックス」（組織連携、人材育成）について研究した。大学教授、成功企業7社へのヒアリングと小委員会メンバー各社の情報を通して、「知財人材ミックス」の実態を調査、解析し、いくつかの切り口から課題を浮き彫りにした。それら課題対応を含め、「知財人材ミックス」を推進し、経営に貢献する施策を提言する。

## 目 次

1. はじめに
2. 「知財人材ミックス」について
  2. 1 「知財人材ミックス」の定義
  2. 2 「知財人材ミックス」の実態
  2. 3 企業の知財人材ミックスの仮説
3. 競争力の源泉を守るもの（成功の要因）
  3. 1 特許・意匠
  3. 2 ブランド管理
  3. 3 技術情報管理（ノウハウ、技術流出）
  3. 4 その他（知財部外業務連携）
  3. 5 まとめ
4. 知財人材ミックス・モデルの検討
  4. 1 「知財人材ミックス・マトリクス」
  4. 2 「知財人材ミックス」構築ステップ
  4. 3 成功企業の各ステップにおける施策
  4. 4 成功企業の施策採用時の課題
5. 提 言
6. おわりに

## 1. はじめに

企業活動のグローバル化やIT技術の普及など、世界の産業構造やビジネスモデルは大きく変化している。様変わりする競争環境の中で事業優位性を保つための保護対象も、時代とともに大きく変遷しているのではないだろうか。Apple Inc. が大切にしている「優れたユーザーエクスペリエンスの提供」、あるいは、顧客吸引力を有する「テクノロジーブランド」などは、特許のみで保護することは難しく、知的財産を総動員して保護する必要がある、知財活動の多様化が進んでいる。

このように、知財活動が多様化する中では、複数の組織、人材が連携して知財活動を進める必要が出てきている。当小委員会では、上記の

\* 2013年度 The Third Subcommittee, The First Management Committee

ような多様な知財活動を成功に導く「知財人材ミックス」（部門連携，人材育成）について研究した。

## 2. 「知財人材ミックス」について

### 2.1 「知財人材ミックス」の定義

「人材」というと、主に人事分野で多用される言葉ではないだろうか。実際、この分野では、「人材ミックス」とは、正社員やアルバイト等の様々な就業形態の人材を組合せて企業活動を行うこととされている。つまり、「人材」の切り口を就業形態から考えたものである。

本研究では、多様な知財活動を成功に導くための「人材ミックス」との考え方から、切り口を企業における「組織」、「個人」の二つの観点から検討を進めることとした。

具体的には、「組織」については、各組織の基本役割に基づき、組織的・フォーマルな連携によって知財活動を成功に導くものを「組織ミックス」として考えた。他方、「個人」については、個人のスキルの広がり、あるいは個人的な繋がり・インフォーマルな連携によって知財活動を成功に導くものを「人的ミックス」と考えた。そして、両ミックスを合わせて「知財人

材ミックス」と定義し、研究を進めることとした。

### 2.2 「知財人材ミックス」の実態

次に、上記のような考えの下、各企業の「知財人材ミックス」の現状について、文献や本小委員会企業について調査を実施した。

#### (1) 「組織ミックス」について

図1は、平成22年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書<sup>1)</sup>の中で、「知財戦略の策定、遂行」において、知財部門と他部門との連携有無について約400社のアンケート結果を表したものである。この調査においては、「連携」とは、「ある特定の知財業務を遂行するにあたり、知財部門が単独ではなく、他の部門と連絡・相談・協議などを行う」と定義されている。図中の数字は連携度合いを示し、アンケート回答企業が「1：全く連携なし」「2：ほとんど連携なし」「3：まあまあ連携」「4：非常に連携」の4段階で回答したものを集計した結果である。

ここで、「連携」有りを「3：まあまあ連携」以上とすると、多くの企業において知財部門と「担当役員等」「研究開発部門」との間には連携があるということとなる。これは「連携」の定

	取締役会又は担当役員	法務部門	技術サービス部門	財務・経理部門	経営企画部門	マーケティング部門	人事部門	広報部門	研究開発部門	海外事業部門	営業部門	IT部門	製造部門	デザイン部門	調達部門	品質保証部門
1	26	118	137	156	82	121	213	173	8	115	118	192	110	143	213	203
2	63	97	94	104	127	114	92	101	10	92	113	97	111	65	98	99
3	141	78	69	61	89	78	23	48	111	94	84	38	82	75	16	27
4	109	37	29	11	29	14	4	6	214	28	15	4	31	35	1	3
平均	2.98	2.10	1.97	1.78	2.20	1.95	1.45	1.66	3.55	2.11	1.99	1.56	2.10	2.01	1.41	1.49

図1 連携度合い（総合）

義を「連絡・相談・協議等」とすると、容易に推測される結果であろう。

また、上記アンケート結果を、「売上高」「知財部規模」「業種」の切り口でまとめたものが、図2～4である。

図2に示す「売上高」別では、「売上大」企業が、「売上中・小」企業に比べて、他部門との連携度合いは全体的に高い。但し、「売上中・小」企業も、上記2部門との連携度は高く、「売上大」企業と大きな差はない。

次に、図3に示す「知財部規模」別に見てみると、「大知財部」企業が、「中小知財部」企業に比べて連携度合いは明らかに高い。更に、上記2部門に加え「経営企画」部門との連携が高くなっている。

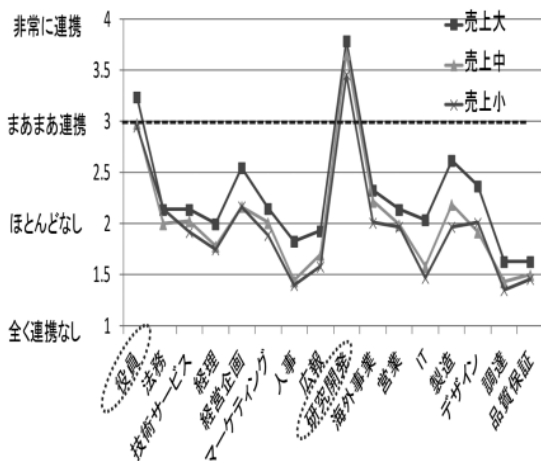


図2 連携度合い（売上高別）

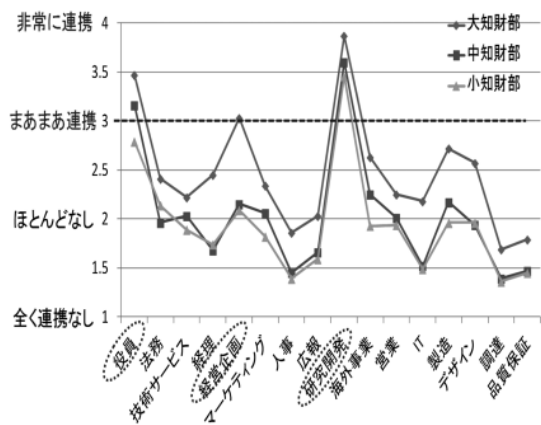


図3 連携度合い（知財規模別）

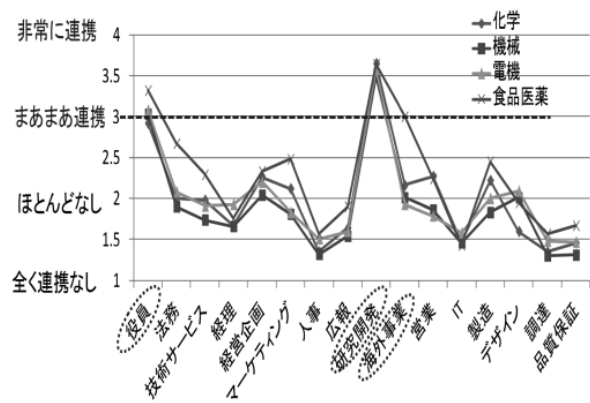


図4 連携度合い（業種別）

最後に、図4に示す「業種」別にみると、食品医薬分野が、他業種と比較し、「海外事業」部門との連携が高い結果となっているが、医薬分野における知財のグローバルな保護活動によるものと考えられる。

このように、企業知財活動の基となる「知財戦略の策定、遂行」における知財部門と他部門との「連携度合い」は、いずれの切り口からみても、「役員」、「研究開発」が高くなっていることがわかった。

しかし、これらの調査結果からは、実際、どのような連携が、どのように行われ、どの程度の成果があったのかは具体的にわからない。

## (2) 「人的ミックス」について

平成24年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書<sup>2)</sup>の中に、多様な知財活動を行うための「融合人材の育成」を掲げ、その施策として、人事ローテーション、キャリアパスのいくつかの例が記載されているが、成功例が少ない結果となっている。確かに、研究開発部門から知財部門へのローテーション後、再度、元の部門に戻り、知財活動のまとめ役として力を発揮しているとの成功事例がある一方、知財部門への異動後、再度技術部門に戻る例が少ないとの報告結果も記載されている。

又、実際の人事ローテーションは、①現実に

相手部門が受け入れてくれるか②自信をもって出していく人材がどのくらいいるのか③優秀な人材はどこでも能力を発揮するので、行ったきりになる状態を考えると出し渋りしてしまうとの意見もあり、多くの企業で「人的ミックス」について悩んでいることがうかがえた。

## 2. 3 企業の知財人材ミックスの仮説

上記のような調査結果から、「知財人材ミックス」つまり、「組織ミックス」「人的ミックス」についてうまく運用している企業は非常に少ないとの感触を得た。

これは、知財部門に限られたことではなく、一般に、企業規模が比較的大きくなると、研究開発や生産、販売部門、人事など多くの職能（機能）部門から構成されるようになり、このような職能制組織では種々のメリットがあるものの、自分の業務に集中するあまり、全社的な関心が薄れて、他の職能と連携しながら行わなければならない業務などについて支障が生じる可能性が指摘されている<sup>3)</sup>。

特に、知財業務（特許出願、中間処理、他社特許調査、ライセンス交渉など）に関しては、自己完結できる業務が殆どなく、多くの部門との共同、連携作業が必要にも関わらず、なかなか進まない現実がある。これは、業務の特質上、①活動の成果が短期間に出ないため、他部門のインセンティブが働きにくい、②活動の成果自体を数値化（見える化）することが難しい場合が多い、③知財部がコーポレート組織の場合、事業部内部部門との共同作業が、目標、居所等の違い等で難しい、その他諸々の理由があげられている<sup>4)</sup>。

当小委員会では、競争力の源泉を維持、拡大し、これを知的財産で守っている企業は、「知財人材ミックス」について何らかの考えを持ち、そのために、「教育」「人事」「仕組み（体制）」について何らかの施策を行っているものと仮説

を立て、多様な知財活動で競争力の源泉を守っていると思われる企業にヒアリングを実施することとした。

## 3. 競争力の源泉を守るもの（成功の要因）

前章の仮説に基づいてヒアリングを行った結果を以下に紹介する。ここでは、ヒアリング先企業の競争力の源泉を守る知財活動を、特許・意匠、ブランド、技術情報管理に分類した。

### 3. 1 特許・意匠

#### (1) A社の事例

##### ～すべての道は研究所に通ず～

A社では、「技術で売っている会社という意識がとて強く」、「特許が知財活動の中心」となっている。また、全社的に知的財産意識が高く、部門間連携が非常に上手くっており、知的財産権を取得できない開発は意味がない、という明確な方針が浸透している。

A社の最大の成功要因は、大卒技術系全社員を入社後数年間、研究所に配属し、この時期に知的財産教育を徹底するという点にあると考える。その後、一部の研究員は、事業部・営業部・知的財産部他に異動になる。社長に至るまで研究所出身である。

この人事ローテーションには、以下の三つの利点がある。第一は、知財重視の考え方が社長以下、全役員に浸透しており、その結果、知的財産意識が全社的に高い点である。知的財産部が「知的財産は大切です。」などと声高に叫ぶ必要がなく、特許出願からノウハウ管理に至るまで、「当たり前の感覚」で実施されている。第二は、研究所と知的財産部、知的財産部と事業部、事業部と研究所の連携が密接である点である。各部署のキーパーソンが研究所でともに働いていたということから、部門間の垣根が取

り除かれており、とても風通しが良い企業文化を形成している。第三は、企画部門にも研究所出身者がいるので、特に意識しなくとも事業戦略の中に知的財産戦略が組み込まれている点である。

このように、A社の成功の要因は、人事ローテーションにあり、まさに「すべての道は研究所に通ず」と言えよう。

## (2) B社の事例

### ～グローバルトップ製品の知財戦略～

B社は、先端グローバルトップシエア製品を知財で守り、発展させるため、事業戦略、営業、研究、設計、知財の各部門が連携し、中長期の顧客ニーズ、開発・製品ロードマップを作成し、どの技術で他社に勝つかを明確にして、戦略的に知財ポートフォリオを構築している。社長以下経営幹部は知財を重要な経営資源と認識、尊重しており、「他社の特許を自社で使わない、自社の特許を他社に使わせない」ことを原則としている。そのため、他社対策を継続して実施し、他社を攻撃できる（訴訟に耐える）有効特許を創成育成し、実際に権利行使も行っている。

知財費用は、研究開発費と同様に投資と位置付けられており、知財予算は社長以下幹部の下、知財戦略に基づき「知財投資会議」で審議決裁している。この「知財投資会議」は、社長及び各事業部門の責任者と知財部門の長がこれまで投資した知財関連の費用とその効果を示し、今後数年の知財戦略を検討する会議である。本会議では、金額的な効果を見せることをポイントとし、独自の「投資効果指標」を用いて判断を行っている。「投資効果指標」は、経費、報奨金、各製品の売り上げ、ライセンス収入等から算定している。

このように、B社の成功の要因は、特許を中心とする知財の徹底的な戦略的活用と、知財投資の実績検証により、経営資源としての知財活

動に対してトップの理解を得ていることにあると言えよう。

## 3. 2 ブランド管理

### (1) C社の事例

#### ～商標教育はグローバルに～

C社は、グローバルに研究・製造・販売を展開しており、海外では、特にアジアの販売比率が大きい。C社ではB to Cビジネスはブランドで守るのが基本と考えられており、グローバルに商標教育活動を行っている。この狙いは、ブランドの普通名称化防止と商標マインドの醸成である。現場から、第三者による普通名称の使用や模倣品の発見情報を挙げてもらうためには、ブランドの重要性を理解させる必要があり、そのための教育活動を行っている。

海外法人で商標教育を行うに当たっては、その法人に商標担当者を指名してもらい、その人のジョブミッションとするところから始めている。海外法人の商標（ブランド）担当の所属はリーガルに限らず、法人によっては、広報、品質管理、マーケティング等種々の部門に置かれている。日本の知財部門から各国の法人を訪問して集合研修を開催しており、現地スタッフの関心も高く、色々な部門から多数が参加している。また、単発の商標研修では浸透は難しいため、数年毎に行うようにしている。

国内での知財教育は、階層別研修の他、研究者向け実務研修、事業部マーケター・営業向けの商標・ブランド・表記についての実務研修があり、参加者も年々増加している。実務研修は知財部門が独自に展開するが、人事部のキャリア開発プログラムの一環として全社員に紹介されている。

このように、C社の成功の要因は、事業を守る知的財産活動の根幹として、グローバルで継続的な知財教育にあると言えよう。

## (2) D社の事例

### ～ブランドの管理と社内啓発～

D社は、2002年頃に自社のブランド力に危機感を持ち、ブランド戦略室を立ち上げ、かつ、ネーミングの最終承認は社長決裁という制度を導入した。ブランド戦略室はコーポレートブランドのみならず、商品ブランドや技術ブランドも管理し、商標部門や各事業の企画部門と連携し、ブランド戦略を推進している。技術ブランドの社内外への許諾に際しては、厳しいガイドラインを設け、品質管理をきちんと行っている。

また、D社は、従業員に対して、ブランド意識調査を、2003年から毎年行い、その結果を社内公表している。この意識調査には、自社のブランドポジショニング向上のみならず、各従業員のブランド価値意識向上の実践にもつながるよう、その取り組みに関する事項も含まれている。これらの活動を継続することにより、ブランド管理上でのブレを生ずることもなく、D社従業員のブランドに対する理解が進むと共に意識が根付き、事業の競争力の源泉の一つであるブランド構築が進んでいるものと思われる。

このように、D社の成功の要因は、社内でのブランド意識啓発とブランド管理徹底の継続にあると言えよう。

## (3) E社の事例

### ～全てはコミュニケーションから～

E社は今日では業界を代表する企業でありいまなお成長を続けている。

E社の属する業界はそもそも歴史が浅く特許出願の習慣もなかった。この状況でE社知財部門のとした対策は、事業部門に対して、粘り強く懇切丁寧なヒアリングを始めとしたコミュニケーションを行い、特許の重要性を理解してもらい特許に対するモチベーションを高めるといふ施策であった。新サービス開始の情報があれば、すぐ発明者の元に向かい、常に連絡体制を

整え、連携を絶やさず続けている。

また、知財部門長と各事業部門長が密接なコミュニケーションをとり、全社に特許の重要性が伝えられている。こうした連携の成果により、近年では特許出願数は右肩上がりが増加し、業界において知的財産の面でも優位な立場をとるに至っている。

さらに、E社の特徴的な点として、一般利用者に対する知的財産権制度の啓蒙が挙げられる。インターネット上で一般利用者が情報発信することにより、一般利用者自身が知的財産紛争に巻き込まれるという、これまでにない事態が発生するためである。この啓蒙についても、事業部門と知的財産部門が一体となった連携を行い、推進することができている。

このようにE社の成功の要因は、最先端の業界の上位企業でありながら、地道なコミュニケーションにあり、これらの地道な活動の結果としてE社のブランドが確立されていると言えよう。

## 3. 3 技術情報管理（ノウハウ、技術流出）

### (1) F社の事例

#### ～「営業秘密部会」で技術流出防止～

F社では、技術流出防止の施策として、営業秘密に関する書類の秘密ランクを4段階に分けた書類管理を行うとともに、知財部門と他部門で組織された体制を作って活動を行っている。即ち、知財部門が事務局を担当し、経営企画部門・人事部門・IT関連部門・法務部門・知財部門から成る「営業秘密部会」を組織し、15か月に一度部会を開催して実効性のある対策を立てられるようにしている。

このような部会を設けるに至ったきっかけは他社で生じた技術流出事件である。社長から当社の現状について質問があったため、それに呼応して知財部門が中心となって上記のような体制作りが行われた。いわばボトムアップによる複数部門連携の体制作りによりドライブが掛かった

ものといえる。

このように、F社の成功の要因は、技術流出防止の徹底にあると言える。

### (2) G社の事例 ～生産技術を守る～

G社は、G社が開発した製品の試作を装置メーカーと試行錯誤しながら行っていた。しかし、そこで培われた技術が、装置メーカーからそのまま製造装置として台湾企業に売られることによって技術流出するという苦い経験があった。そこで、新工場立ち上げの際には、装置メーカーからの導入は基本部分のみとし、改良は社内の生産技術開発部門で行いブラックボックス化することとした。そして、生産技術開発部門で開発した生産技術については、知財部門によって、特許出願の可否、明細書の開示範囲等、徹底的に管理することによって技術流出を防いだ。

知財部門だけが技術流出防衛についての意識が高くても、生産を優先する事業部門には浸透しにくい。また、営業上の観点から行われる工場見学や顧客監査等の際の技術流出を防衛することは困難な場合が多い。G社の場合、新工場の立ち上げの際、高い意識を持ったトップがいたことも、技術流出を防ぐことができた要因となった。

このように、G社の成功の要因は、製造技術のブラックボックス化による徹底した技術流出防衛にあると言える。

## 3. 4 その他 (知財部外業務連携)

### (1) H社の事例 ～多様な連携活動～

H社では、訴訟などの特許活用は、知財部門が中心となり、事業戦略、営業、設計だけでなく、法務、広報、経理(予算化)などとも連携して推進し、成功した経験がある。

また、契約締結・交渉関連では、外部との研究開発の契約対応だけでなく、事業に係わる国内外の企業との重要契約で、法務、業務、営業、

事業部などとも連携し一体となり契約の検討、交渉を行っている。

このような活動は、元々出来ていた訳では無い。50人以下程度の知財部門であれば、知財部門長の積極的な役割が大変重要と考えられる。リスクを恐れず、責任を取り、待ちの姿勢ではなく積極的なリーダーシップにより、成果を積み重ねれば、自ずと頼りになる組織だと幹部から評価される。例えば、不平等な受注契約を交渉により改善し締結すれば、営業の幹部からも信頼が得られ、更に連携強化できる。このようにH社では、社内顧客から、専門家として、信頼され頼りにされる知財部門を目指している。

また、H社では、知財の人材は研究・設計出身が多く、技術に精通し、事業が分かる者もいる。逆に、知財に配属された新入社員は、設計で半年実習させている。さらに、事業部の設計、開発部門には部門毎に特許責任者、特許委員を設け、知財部門と強力に連携し知財活動を進めている。このようなメンバーとのローテーションを検討し、ローテーション先部門と交渉して、ポテンシャルのある人材を知財部門に一本釣りしている。

このように、H社の成功の要因は、知財部門長のリーダーシップと、人事ローテーションを含む、多様な他部門との連携にあると言える。

## 3. 5 まとめ

ヒアリングの結果、成功している企業は、知財意識やブランド意識をベースに知財人材ミックスを図るべく、次の様な点に工夫を凝らしていることがわかってきた。

### (1) 教育

教育については、C社、D社に特徴が見られる。C社は、模倣品対策のためには、まずは、社内がルールに基づいて行動することが基本と考え、グローバルに教育を行っている。D社は、

全社員に対して繰り返し意識調査を行ってブランド意識を浸透させている。

## (2) 人事

人事に特徴が見られたのは、A社、H社である。A社は、技術系新入社員を全員研究所に配属することにより、その後の異動を経ても人的ネットワークが構築できており、また、若いうちに知財教育を行っている。H社は、事業部門とローテーションを行うことにより、事業意識を持った知財人材を育成している。

## (3) 仕組み（体制）

体制に特徴が見られたのは、B社、F社、G社である。B社は知財も研究開発と同様に投資と位置付けて、「知財投資会議」を設けて予算を決定している。F社は、人的要因によるノウハウ流出防止のために「営業秘密会議」を設けている。G社はノウハウ流出防止のための特許出願管理を行っている。

これらの活動の多くは知財部門が主導的な役割を担うことができるものである。また、教育や人事ローテーションについては「継続性」が重要といえよう。

# 4. 知財人材ミックス・モデルの検討

## 4.1 「知財人材ミックス・マトリクス」

当小委員会では、「知財人材ミックス」構築ステップのモデル化を図り、そこからヒアリング結果を参考にして、各種施策を抽出することとした。

まず、「知財人材ミックス」を、「組織ミックス」と「人的ミックス」との2軸によるマトリクスとしてポジショニングを試みた（図5「知財人材ミックス・マトリクス」参照）。

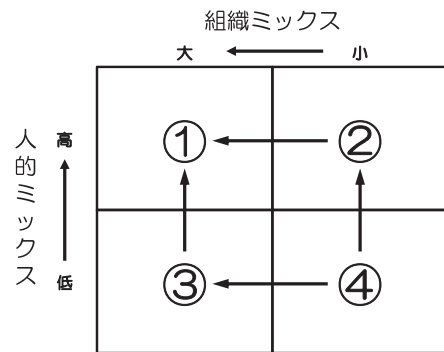


図5 知財人材ミックス・マトリクス

先に述べた通り、「組織ミックス」は各活動を組織的・フォーマルな連携によって成功に導くものと定義し、「人的ミックス」は各活動を個人のスキルの広がりあるいは個人的なつながり・インフォーマルな連携によって成功に導くものと定義した。

個人のスキルの広がりとは、特定の個人が、様々な部署を異動する、短期のプロジェクトに参加する等によって様々な分野の知識やスキルを取得し、それらを融合して人的ミックスレベルを高めるアプローチである（図6参照）。

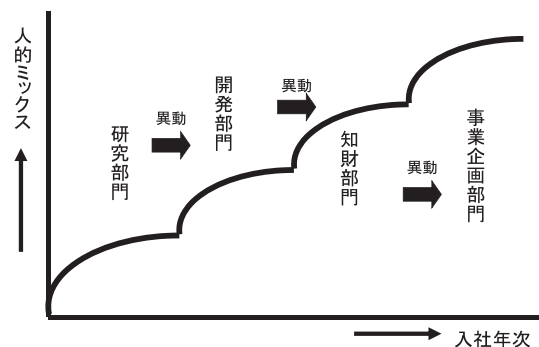


図6 異動経験による個人スキルの広がり

個人的な繋がり・インフォーマルな連携とは、過去のプロジェクト活動や同期入社ネットワークなどを利用して専門知識を持った複数の人材が集結し、一つのチームとして、個人を持っている知識スキルを融合するアプローチである（図7参照）。



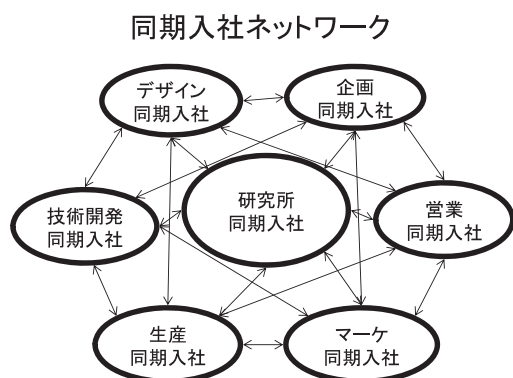


図7 インフォーマルな連携

「知財人材ミックス・マトリクス」における各領域の考え方としては、④領域は、組織連携「小」、構成員の人的ミックス「低」領域なので、人材ミックスとして、一番低いレベルということになる。この領域は、各機能組織が、単独でできる限りの活動を行っているが、所属している個人の知識やスキルの融合レベルも低く、インフォーマルな連携もあまり見られない。このため、多様な活動が困難であると共に、形式的に連携を実施しても活動の「質」は低いものとなる領域である。

それに対して①領域は、組織連携「大」で、人的ミックスも「高」であるから、各機能組織の本来役割に加え、他部門との連携に基づき、相乗的、効率的な効果を上げているとともに、構成員の多様な知識（自部門機能以外の知識）や個人的な繋がりにより、多様な活動が可能となり、活動の「質」自体も高いものとなる領域である。

②、③領域については、①領域ほどの活動は実践されていないものの、機能組織間の連携または、個人のスキルの幅の広がりあるいは個人的な繋がり・インフォーマルな連携によって、所定のレベルの知財活動が実践できている領域と考えた。

## 4.2 「知財人材ミックス」構築ステップ

次に、知財人材ミックス構築ステップについて

述べる。「人的ミックス」を上げるステップ(④→②、③→①ステップ)の一般的な施策としては、多様な「教育」、機能部門間の「人事ローテーション」等が挙げられる。

「組織ミックス」を上げるステップ(②→①、④→③ステップ)は、会議体の利用、プロジェクト制度や各種タスクフォースなどの「仕組み」等の施策が挙げられる。但し、実際は、各軸間は、完全に独立したものではなく、各機能組織間の連携活動を通じて、各構成員が多様な知識やスキルを習得し、人的ネットワークも広げることにより、両軸のレベルを一気に上げていくケースも考えられる(④→①ステップ)。

## 4.3 成功企業の各ステップにおける施策

3.5 ヒアリング結果のまとめに示したように、ヒアリング先企業では、各ステップ向上に、「教育」「人事ローテーション」「仕組み」において各種施策を講じていることがわかった。

成功企業は、「組織ミックス」向上ステップにおいて、単なる形式的な連携（書面交換など）をしているだけでなく、連携部門の選定、やり方に戦略的な連携が見られる。また、「人的ミックス」向上においても単なる教育プログラムの実践だけでなく、その定着を図るための諸々の風土向上策を実践している。

上記結果を踏まえ、各社の知財人材ミックスの向上策を以下類型にまとめた。

### (1) 戦略的部門連携型

この類型は、各社の課題に対して、連携部門の選定をしっかり行い、戦略的な連携を行うものである。

例えば、出願活動において、通常は開発部門と知財部によって行われるが、B社のように、これに営業部門や事業部が加わって、最新の顧客ニーズと事業戦略に沿った出願活動が行われている企業がある(図8参照)。

### 特許出願活動



図8 特許出願の連携概念図

また、技術情報管理（ノウハウ保護等）の連携においては、通常連携としては工場部門と知財部によって行われるが、F社のように、これに経営企画部、人事部、IT関連部門、営業部門さらに事業部が加わり徹底した技術情報管理が行われている企業もある（図9参照）。

### ノウハウ保護活動

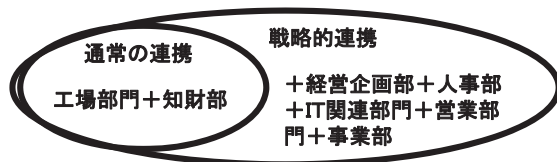


図9 技術情報管理の連携概念図

この類型は、「組織ミックス」を上げるステップ（②→①，④→③ステップ）として有効な施策類型と考える。

#### (2) ヒューマンネットワーク型連携

この類型は、何らかの「仕組み・体制」によって連携を作るのではなく、各組織構成員の人的ネットワークに基づき、連携が構築されていくものである。

これは、A社のように入社後、一定期間同じ部門（例えば、研究所）で共に仕事をし、「知財重視」のマインドを醸成された人材が、その後、全社の業務分野に異動（分散）することによって強固なヒューマンネットワークを構築することで成立する（図10参照）。

入社から数年は全員が研究所で知財教育を受ける

10年後は異動先で知財の分かる人材として活躍する

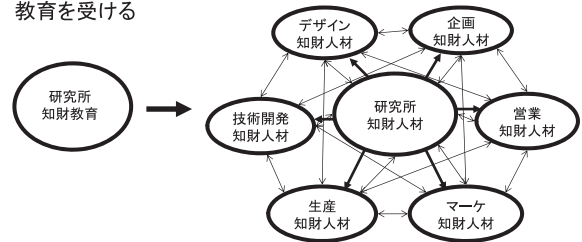


図10 ヒューマンネットワーク型連携

この類型は、「人的ミックス」を上げるステップ（④→②，③→①ステップ）として有効な施策類型と考える。

更に、各年代層での強固なヒューマンネットワークによって連携がすすむので、連携業務の定着性が期待できるというメリットもある。

#### (3) マルチ知財人材型連携

この類型は、図6のように異動が繰返し実施された結果、所定の個人が「知財人材マトリクス」の①領域に達し、この人材が部門長、役員に就き、連携を強力に推進することにより、連携が円滑に行われるものである。

この類型は、部門全体を①領域にもっていかずともいいので、育成コスト、リソース配分等の課題が少ないメリットがある。

一方、個人としての業務量は限界があるので、本類型の人材には、「マトリクス」の2軸スキル以外に、マネジメント能力、特にリーダーシップ、人材育成に優れていることが期待される。

#### (4) 戦略的知財教育

この類型は、個人の知識やスキルの幅を広げるために、通常の階層別教育や専門教育等のプログラムの実施にとどまらない教育活動を戦略的・継続的に行うものである。

「人的ミックス」の一観点である個人の知識やスキルの広がりには、教育で促進することが可能である。ただし、単に、所定階層に合わせた

教育プログラムや専門教育プログラムを実践しているだけでは難しい。

階層別教育は全部門に共通なフレームワークで行われることが多く、特定個人のスキル自体、知識自体やその広がりを対象にしているものではない。専門教育のプログラムを備え、社員に参加を促している企業もあるが、通常、専門教育は義務ではなく任意参加であるため、関心を持った者しか参加しない。このため、専門教育に頼っても個人のスキルの幅は狙ったようには広がらない。

そこで、例えば、C社のように経営に資する知財として商標（ブランド）を選択し、海外従業員を含めた全社員を対象として、商標の教育、啓蒙活動を実践することで、商標保護の意識を全社的に広げることができる。

#### 4. 4 成功企業の施策採用時の課題

上記のような類型の施策を実践するのは、各社の状況によって容易ではない。以下に各類型における解決すべき課題をまとめた。

##### (1) 戦略的部門連携型の課題

通常業務では知財と接触の少ない部門と業務連携を行うためには、最初の連携体制構築の際に、活動の重要性、事業への効果を連携部門が理解して進める必要がある。また、形式上体制を整えたとしても各部門のメリットが無いと継続できない。

例えば、「営業を巻き込んだ出願活動」をすると決めても、営業マンにとってのメリット、営業部にとってのメリットを明確にできなければ、営業部・営業マンは協力しないであろう。

##### (2) ヒューマンネットワーク型連携の課題

技術系社員を一つの部門に数年間配属する等、配属・異動によってなされる施策は、経営、人事を含め長期的な人材育成のポリシーがない

と、リソース配分の時期的な理由で、継続できない可能性がある。また、このような連携の効果は、十年以上かけて徐々に実現されるものであって、即効性が無い。

##### (3) マルチ知財人材型連携の課題

このような人材を継続的に輩出していくには、ある程度優秀な人材をローテーションしていかなければならない。しかし、実際は優秀な人材を囲い込む部門もあり、また、誰でもローテーションすれば、マルチ人材となれるわけではないことは課題となるであろう。

##### (4) 戦略的知財教育の課題

戦略的に教育する対象となる「経営に資する知財」を明確にすること自体ができていない場合がある。そして、全社を対象とした教育啓蒙活動に際して、長期間の計画を実践するには、リソースの面から困難な会社もあるであろう。又、これら活動を進めるにあたり、強力な推進力がないと一過性のもので終わるおそれもある。

以上を踏まえ、我々は以下の提言をする。

## 5. 提 言

組織ミックス、人的ミックスといえども、自社の事業に効果的に貢献するためには、当然ながら自社の事業状況、事業環境に応じた対応をする必要がある。例えば、現状ドメステック企業で、B to Bビジネスであり、特許における防衛出願がメインの知財活動であれば、現状が④領域であるとしても、①領域へのステップを無理に早急に実施する必要は無いと考えられる。一方、事業がグローバル化中のB to Cビジネスであれば、模倣品などが発生している可能性も高く、至急④→①ステップを進める必要が予想される（図11参照）。

図11のように、グローバル化に対応し戦略的

な知財活動（侵害訴訟，模倣品対策，M&A等）に対応するためには，早急に高度な組織ミックス（連携）の体制確立，人的ミックスの知識教育並びに実践スキル教育が必要と予想される。

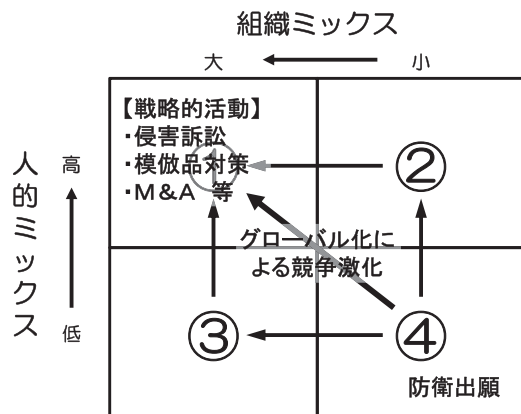


図11 グローバル化に対応した知財人材ミックス・マトリクス

従って，自社の現状，将来のビジネス計画に基づき，費用対効果も充分検討し，知財部門長などが，事業に貢献しうる組織ミックス，人的ミックスの計画を経営者に提案し，経営者を納得させた上で推進すべきと考える。

### (1) 戦略的部門連携型への提言

知財部員であれば，営業部門や事業部が加わって，最新の顧客ニーズと事業戦略に沿った出願活動をすれば，価値の高い出願が行えることは素直に理解できるが，営業部門にとって特許出願自体は本来のタスクではなく，余計な負担とを感じるであろう。

そこで，新たに知財部門と馴染みの無い部門を呼んで，出願活動を行うのではなく，通常行われている組織を跨ぐ会議体において，知財の観点が入っているかどうか洗い出してみても，不足しているようであれば加えることから始めてはどうだろうか。新たに知財部門が主催する会議を起こす前に既存の会議体を有効活用したい。プロジェクトに呼んでもらうことも有用である。

例えば，営業部門を巻き込むためには，公共

事業の入札において特許権を取得していることが技術力のアピールになるし，カタログに差別化技術の特許番号を載せることで技術力をアピールできるメリットを伝えることが良いであろう。更にいえば，営業部門の各個人の人事的な評価に反映されるような仕組みも効果的である。

### (2) ヒューマンネットワーク型連携への提言

人的ネットワークの形成を，人事異動により実現することは，長期的な人材育成のポリシーがないと難しい。

しかし，階層別教育とリンクさせて，部門に跨ったグルーピングにより集合教育を実施することで，人的ミックスレベルを高めることは比較的容易に行えると考える。全社的な階層別教育では，日頃接触のない部門間の人材が一堂に会して行われることも多く，ここでの人脈を次の活動に生かすこともできる。階層別教育の場において，同じ研修を受けた人が持っている知識を知り個人として吸収すること，それをミックスとして生かす場があったときにその人を呼んでくることもできる。

### (3) マルチ知財人材型連携への提言

優秀人材のローテーション義務化については社内ルールを作ることが望ましい。

あるいは，制度的な人事ローテーションによらず，社内人脈があり，知財活動に対して一定の理解があるいわば見込みのありそうな人材を知財部門に一本釣りして異動させ，その人材に集中的な教育投資をして活動をさせるのも有効である。このような人材が独り立ちして活動できるようになれば，社内の各部門に声をかけ，連携の場を作ることも，同じように見込みのある人材を引っ張ってくることもやりやすい。

また，なにかと抵抗の多い恒久的なローテーションでなくとも，原部門に戻すことを前提とした短期ローテーションも有効である。これに

よって、他部門の知識を既に持っている人材に知財知識やスキルをプラスして幅を広げていく。知財部門の人材についても、他部門への短期ローテーションにより、同様に他の知識やスキルをプラスすることができる。

#### (4) 戦略的知財教育への提言

当該企業にとって重要な利益の源泉が何か、何で勝っていくのかを明確にし、その利益の源泉を守る教育は徹底的に行う。例えば、B to C ビジネスにおいてはブランド、B to B ビジネスにおいてはノウハウ管理など、当該企業がおかれている環境によって異なる利益の源泉を明確にして、ここが大事と決めた点については、全社的な教育を行う必要がある。

また、長期的な「計画性」、「継続性」を持って、教育活動を行うためにはトップダウンが必要である。例えば、D社のブランド教育のように、トップが「ブランド戦略室」のような組織を作ったり、「ブランドマネージャー」を任命して権限を与えることで、継続的に教育を推進することができ、その結果、全社員に知識やスキルの広がりが進み、各組織間において連携が、更に促進されるものとする。

## 6. おわりに

上記のような提言を採用することで、知財ミックスのレベルを④から①に引上げることが期待できる。

ただし、いずれの方法でも、効果が見えるようになるにはある程度の時間がかかり、継続した実行が重要である。そのためには、経営トッ

プを含む上位者の理解と後押しが必須となる。知財部門としては、日ごろから経営トップの理解が得られるよう自ら発信し、実績を積み上げることで信頼を勝ち得ていく必要がある。

なお、本論説は、2013年度マネジメント第1委員会第3小委員会のメンバーである、仲田公明(小委員長：富士フイルム)、遠藤充彦(小委員長補佐：富士ゼロックス)、石塚利博(日立ハイテクノロジー)、江寺勝(東京ガス)、大野芳昭(エヌ・ティ・ティ・データ)、岡本真理子(シャープ)、中山千里(バッファロー)、美甘徹也(東芝)、水本大介(日立製作所)が執筆した。

#### 注 記

- 1) 財団法人 知的財産研究所、企業等の知的財産戦略の推進に関する調査研究報告書  
[http://www.jpo.go.jp/shiryou/toushin/chousa/pdf/zaisanken/2010\\_18.pdf](http://www.jpo.go.jp/shiryou/toushin/chousa/pdf/zaisanken/2010_18.pdf)
- 2) 一般社団法人 発明推進協会、我が国企業の知財戦略の実施体制に関する調査研究報告書  
[http://www.jpo.go.jp/shiryou/toushin/chousa/pdf/zaisanken/2012\\_12.pdf](http://www.jpo.go.jp/shiryou/toushin/chousa/pdf/zaisanken/2012_12.pdf)
- 3) 株式会社イニシア・コンサルティング、経営学講座、1. 組織論、第13章、「代表的な組織構造」  
[http://www.initiaconsulting.co.jp/archives/management/1\\_13.html](http://www.initiaconsulting.co.jp/archives/management/1_13.html)
- 4) 田中義敏 監修、企業経営に連携する知的財産部門の構築—企業内機能部門との連携に向けて、p.91 (2007) 発明協会

(上記Webの参照日は2014年3月28日)

(原稿受領日 2014年3月28日)